ВВЕДЕНИЕ.

Минувший период строительства Красной армии по условиям необходимости спешно создать вооруженные силы для отражения натиска многочисленных врагов, пытавшихся задушить революцию и уничтожить ее завоевания, носил признаки лихорадочной работы, как по созданию армии, так и в области управления ею. Это последнее характеризовалось слабостью централизации и разнообразием форм и методов работы.

В частности войсковые Штабы—эти неизменные спутники командования—также отличались разнообразием, как в структуре, так и по характеру, об'ему и методам работы, что об'яснялось первоначальным отсутствием регламентации устройства и службы Штабов с их отделами. Штабы строились и работали под общим лозунгом необходимости выполнить спешную работу, диктуемую переживаемым моментом боевой действительности.

В дальнейшем, по мере постепенной ликвидации боевых фронтов, началось оформление, как в области организации войсковых штабов, так и характера их службы. Издаются штаты, установившие однообразие структуры однородных штабов; появляются положения о круге работы штабов в целом и их составных отделов, чем определились общий об'ем и содержание работы. Это обстоятельство так же, как и использование накопленного опыта, в результате подведения итогов, дает ныне возможность установить определенные взгляды на штабную работу, пред'явить к ней определенные требования, выявить условия наибольшей ее плодотворности, выяснить роль и значение штаба, установить его место в области управления войсками,—словом, свести в известную систему вопрос о технической стороне управления или, говоря иначе, об оперативной службе войсковых штабов.

Настоящий труд и является попыткой разрешения этого вопроса, при чем содержание его преследует своей целью освещение оперативной службы войсковых штабов исключительно в условиях *военного* времени с учетом всех особенностей штабной работы, вызываемой боевыми действиями.

Условия ведения современной войны и чрезвычайный рост техники придали огромную важность правильной постановке технической стороны управления войсками. Всю тяжесть техники управления крупными войсковыми организмами целиком несут на себе соответствующие войсковые штабы, а внутри них—ответственные штабные работники высокой квалификации, т.-е. лица с высшим военным образованием.

Вряд ли придется доказывать справедливость утверждения, что правильность управления войсками в значительной степени зависит и от работы штаба. В силу этого, штабная работа должна быть доведена до высокого уровня совершенства, что обуславливает собою очевидную необходимость исчерпывающего усвоения технической стороны

управления и в частности всех деталей техники оперативной службы войсковых штабов в военное время.

Овладение этой техникой позволит соответствующим образом наладить работу штаба; это обстоятельство, естественно, облегчит деятельность командования в области оперативного творчества. Оно же устранит те ненормальности и шероховатости во взаимоотношениях старшего начальника и его штаба, которые наблюдались в процессе минувшей гражданской войны.

Доверие начальника к своему штабу, умелая работа последнего— таковы два основных условия, необходимые для успеха работы в области боевого управления войсками.

ОТДЕЛ I.

Управление войсками; аппарат управления.

ГЛАВА I.

I. Командование; органы управления. Роль и задачи командования.

1. Общие положения.

Целесообразное боевое использование вооруженными силами на театре военных действий находится в прямой зависимости от правильности боевого управления войсками со стороны командования, т.-е. войсковых начальников, поставленных во главе того или иного войскового соединения. Это положение не меняется в зависимости от величины войсковой единицы и служебного положения ее начальника; оно сохраняет свою силу одинаково и в отношении ротного командира и командующего группой армий, разница лишь в круге прав и обязанностей того и другого и в масштабе работы.

Основной задачей, важнейшей обязанностью всякого командования является боевое управление подчиненными войсками. Управление это слагается из двух факторов: 1) боевого вождения войск и их использования для достижения победы (оперативное управление) и 2) оборудования тыла в целях материального обеспечения успешного и бесперебойного выполнения операций (административно-хозяйственное управление).

Приведенные виды управления войсками в своей совокупности возлагают на командование обязанности:

1) постановки окончательного боевого решения,
2) управления боевыми действиями подчиненных войск и
3) общего руководства обеспечением боевой готовности войск.

Прежде чем остановиться более подробно на исследовании перечисленных обязанностей командования, необходимо отметить, что основным, неизменным принципом управления является принцип *единоначалия*, строгое соблюдение которого составляет непременное условие успешности управления. Принцип этот, вне зависимости от величины и структуры органа, управляющего данным войсковым соединением (будет ли то начальник и комиссар части илиРевол. Военный Совет) выражается в том, что права оперативного руководства войсками и ответственность за успешность такового всегда полностью возлагаются на *одно* определенное лицо, а именно на командующего или командира данного войскового соединения.

Нарушение боевого единоначалия, как ведущее к несогласованному и разрозненному управлению со всеми вытекающими отсюда вредными последствиями, допущено быть не может, это подтверждает весь предшествующий опыт военной истории.

Крайне важные обязанности, лежащие на командовании, требуют от него, помимо опыта и знания дела, прежде всего, сильно развитой воли и твердости характера. Такой начальник не подпадет под влия-

ние противника при его попытке навязать свою волю подчиненных начальников при их стремлении замкнуться в достижении своих узких, частных целей в ущерб общей задачи и, наконец, своего штаба при его тенденции хотя бы частичного выполнения функций командования. Другим, не менее важным и необходимым для пользы дела, свойством начальника должно явиться сознание персональной ответственности за принимаемые боевые решения, что особенно подчеркивает, например, Герм. Пол. Устав, говоря, что „первенствующим качеством начальника является его искреннее чувство ответственности („Вождение и бой соедин. родов войск", стр. 8). Наличие указанного качества внесет полную ясность в установление роли начальника и его штаба: первый управляет войсками, вынося боевые решения и полностью отвечая за целесообразность этих решений, второй технически помогает управлять.

2. *Постановка боевого решения.*

Выше было уже отмечено, что управление со стороны командования войсками на театре военных действий складывается из: 1) постановки окончательного боевого решения, 2) управления боевыми действиями войск и 3) общего руководства обеспечением боевой готовности войск.

Остановимся на первом.

Окончательная постановка боевого решения, составляя акт оперативного творчества командования, является важнейшей и вместе с тем труднейшей частью управления, которую начальник не должен выпускать из своих рук. При правильном ведении дела все последующие действия логически вытекают из первичного элемента— сущности боевого решения. Ошибка в нем неминуемо вызовет дальнейшую неправильность управления вообще. Этим, со всей очевидностью, определяется важность окончательной постановки боевого решения. Необходимость большой затраты нравственной энергии и проявления должного гражданского мужества обусловливает трудность этой постановки.

Процесс принятия боевого решения охватывает собою два различных момента, в течение которых выявляются результаты оперативного мышления начальника и его воли. Таковыми моментами являются: 1) замысел (идея) операции и 2) собственно решение.

а) Замысел (идея) операции.

Основаниями, базируясь на которых осуществляется боевое вождение и применение войск, являются: общая задача, поставленная на разрешение данному войсковому соединению и совокупность конкретных условий обстановки в период начала выполнения полученной задачи. Задача определяет собою конечную цель, непреклонное достижение которой должно неизгладимо запечатлеться в сознании начальника.

Обстановка наметит путь выполнения операции. Не полнота сведений об обстановке не может служить начальнику оправданием при недостатке с его стороны должной решимости действий.

Обдумывая предстоящую операцию, начальник *замышляет* общую идею операции, ее основной маневр. Эта общая идея, на которой останавливается начальник, пронижет собою всю операцию от начала до конца; она ляжет в основание всех последующих решений начальника, помощью которых он будет стремиться обеспечить надлежащее выполнение основного маневра, в свою очередь направленного к наилучшему достижению конечной цели.

Следовательно, замысел устанавливает общую идею основного маневра и предусматривает целесообразное его развитие.

Строго исходя из полученной задачи, замысел естественно ограничивается рамками этого задания; при этом замысел может быть только один.

Право замысла принадлежит исключительно одному начальнику; штаб в этой работе начальника участвует лишь косвенно, представляя начальнику необходимые сведения об обстановке.

б) Принятие боевого решения.

Установив общую идею операции, замыслив основной маневр, начальник выражает свой замысел посредством принимаемого им окончательного боевого решения.

В противоположность замыслу, решений может быть множество; все они, однако, должны логически вытекать из полученной задачи и отвечать наличной обстановке.

От принятого решения начальник без очевидной в том необходимости не должен отступать; однако, в некоторых случаях, слепое придерживание основному решению может повлечь неблагоприятные результаты. Искусный начальник должен во время перейти к новому решению, правильно работающий штаб обязан заблаговременно обосновать их.

Решение, также как и замысел, принадлежит только одному начальнику.

Устанавливая общую цель действий и намечая общий характер их, решение не касается подробностей; это явится делом штаба при проведении последним решения начальника в жизнь.

3. *Управление боевыми действиями.*

Руководство течением операции в целях обеспечения надлежащего развития ее осуществляется командованием путем принятия ряда последовательных решений. Надобность в этих последних вызывается или: 1) необходимостью постановки новых задач подчиненным войскам в виду выполнения прежде поставленных или 2) наступившими изменениями в текущей обстановке, требующими новых решений. Целесообразность этих решений естественно сильно зависит от осведомленности начальника в обстановке; он должен непрерывно располагать сведениями о положении вещей у противника и у себя; эти сведения обязан представлять ему штаб, важнейшей стороной службы которого является сбор и обработка данных обстановки.

Характер управления боем на протяжении минувших веков претерпел сильные изменения. Не останавливаясь пока подробно на этом вопросе (о нем будет сказано ниже), отметим, что от команд в эпоху Фридриха Великого, когда старший начальник попросту всем лично командовал на поле боя, и далее, от сильной централизации управления в эпоху Наполеона с характерным для нее непосредственным личным руководством и вмешательством начальника, мы пришли к современному управлению войсками с его ограниченностью сферы личного командования для крупных войсковых начальников, с крайней затруднительностью для них широкого личного

общения с дерущимися войсками, с необходимостью построить всю систему управления на расчленении ее сверху вниз.

Обширность полей сражения, громадные фронты, многомильонные армии, все эти условия современной войны настолько усложнили управление, что один начальник (крупной войсковой единицы) не в состоянии справиться со всей работой по управлению. Первыми его помощниками являются частные подчиненные начальники, которые в отличие от таковых же начальников предшествующих эпох, действуют вполне самостоятельно в смысле выполнения полученных ими частных задач. Другим помощником начальника служит его штаб, ведающий всей технической стороной управления, работа коего также проникнута духом инициативности и активности. Таким образом, современная эпоха в смысле управления боевыми действиями характеризуется активным участием в нем многих лиц, работающих на принципе разделения труда.

При разрешении вопросов техники управления массами войск в бою вопрос о месте нахождения командующего или командира крупного войскового соединения играет важную роль, так как с этим связано расположение штабов (а следовательно, и характер внешних условий, в среде которых будет протекать их работа) и степень личного воздействия на ход боя старшего начальника.

В эпоху Наполеона малые размеры полей сражения позволяли начальнику, обозревая все поле с одного пункта, лично руководить боем и непосредственно влиять на войска. В бою у Арколе Наполеон верхом с флагом в руках мчится через мост. В Ваграмском сражении Наполеон, находившийся на рассвете 6 июля у Расшдорфа, услышав оживленный огонь на правом фланге (корпус Даву), скачет сам к Даву, ведя с собою две гвардейские кирасирские дивизии. Оттуда Наполеон возвращается в Расшдорф, отстоящий от всех точек боя на расстоянии 3 – 4 верст и допускавший обзор всего поля сражения; здесь на глазах Наполеона разыгрывается почти целиком весь бой. Еще более характерно следующее обстоятельство: в бою на острове Лобау маршал Массена, упав с лошади и повредив ногу, пересел в коляску (четверка белых лошадей), находясь в ней в самый разгар боя своего корпуса. Прибывший к Массене Наполеон, спешившись, также стал на коляске рядом с маршалом; это было сделано для того, чтобы окружающие войска могли лучше увидеть своего императора.

В современных условиях боя крупный войсковой начальник не сможет уже сыграть подобной роли. „Современный Наполеон не останавливается на возвышенности, окруженный блестящей свитой. Имея наилучший бинокль, он увидел бы немного. Его конь явился бы легко доступной целью для бесчисленного количества батарей“ (Ганс Куль, Германский ген. штаб, стр. 133).

Та же обстановка современной войны не позволит командующему фронтом или армией руководить войсками в бою в той мере, как могли это делать старшие начальники в Наполеоновскую эпоху. В такой форме теперь могут выявить свое личное воздействие разве только командиры отдельных частей и,—очень редко,– командиры дивизий в благоприятных для этого условиях. Это обстоятельство лишний раз подчеркивает важность младших начальников, попрежнему непосредственно общающихся с войсками. Старшие же начальники осуществляют свое руководство в иных формах, речь о которых будет ниже.

Ныне старший начальник не может непосредственно вести войска в бой, которые дерутся на обширных фронтах. В сущности это и не

является необходимостью: современные технические средства сообщения и в первую очередь средства связи позволяют управлять боем за десятки и даже за сотни верст.

„Главнокомандующий должен находиться в отдалении от фронта, в помещении с поместительными рабочими кабинетами, где в его распоряжении имеется обыкновенный и беспроволочный телеграф, телефоны и сигнальные аппараты, где в любой момент можно получить достаточное количество автомобилей и мотоциклеток, готовых и приспособленных для самых дальних поездок. Здесь, сидя в удобном кресле, перед большим столом, современный Александр видит перед собою на карте все поле сражения, отсюда передает он зажигающие слова и сюда получает донесения от командующих армиями и от командиров корпусов, а также и от воздушной разведки, следящей за противником на всем фронте и наблюдающей за его позициями“. В этих словах Ганса Куля („Герм. ген. штаб“, стр. 133) обрисованы роль современного командующего и внешние условия его работы по управлению.

В Русско-Японскую войну управление войсками уже полностью строилось по тому же типу, что особенно полно выразилось в работе главной японской квартиры (Головин. Служба ген. штаба, стр. 8—10).

В мировую войну 1914—1918 г.г. все ставки армий, фронтов и верховного командования враждебных сторон, как правило, располагались далеко в тылу за боевой линией войск, будучи связаны с ней и с промежуточными штабами телеграфной проволокой. Штабы дивизий и корпусов обычно располагались в тылу за войсками в расстоянии 1—2 десятков верст от них. То же наблюдалось и в войну гражданскую.

При подобном способе своего расположения, командующий находится в центральном пункте, связанном с войсками и находящимся в спокойных условиях тыла. Сюда стекаются все донесения, отсюда же командующий, пользуясь широко развитой сетью связи, рассылает свои приказы. В случае надобности в посещении какого-нибудь подчиненного штаба или одного из боевых участков к услугам начальника поезд, автомобили и, наконец, аэроплан. Пользуясь этими средствами, командующий всегда имеет возможность войти в личное общение с подчиненными начальниками и войсками; прибыв на место, он выслушает доклад о положении дела, узнает неотложные нужды войск; он отдаст распоряжения и ориентирует подчиненного в общем положении, о дальнейших своих планах и т. д. Он спустится далее вниз, в толщу войск, побывает в полках, в артиллерии, получив таким образом возможность оказать на войска свое личное воздействие. Если по каким-либо причинам поездка командующего не может состояться, то он может воспользоваться наличием прямых телеграфных и телефонных проводов и непосредственными переговорами выяснить в короткий срок все нужные вопросы.

Таким образом, отдаленность от войск командования (и штабов), управляющего боевыми действиями из глубины не означает еще оторванности командования, как подчиненных начальников, так и от войск.

Если же стать на точку зрения необходимости старшему начальнику непосредственного руководства войсками, ведущими бой, то при обширности современных фронтов командующий поневоле примет на себя руководство боем одной какой-нибудь подчиненной части. В этом случае он неминуемо подпадет под влияние узких частных интересов

этой части и, втянувшись в события, происходящие на его глазах на одном из участков общего фронта, утратит способность об'ективной оценки обстановки в ее целом на всем подчиненном ему фронте. Это явление тем более нежелательно, что помимо ущерба целостности общего управления, старший начальник неминуемо вмешается в область исполнения своего подчиненного; естественно, нельзя считать производительным (с точки зрения интересов армии) труд командарма, начавшего распоряжаться полками той дивизии, в штабе которой он осядет.

В период гражданской войны руководство боевыми действиями крупных войсковых масс также протекало по системе управления из глубины. В начальный, удачный для нас, период летней кампании 1920 г. против Польши техническая сторона управления была осуществлена следующим образом: главнокомандующий руководит боевыми действиями западного и юго-западного фронтов, протянувшихся от Зап. Двины до Днестра (около 800 верст). Главнокомандующий имеет свое пребывание в Москве, в 500 верстах по кратчайшему расстоянию от наших войск; периодически, на короткий срок, он выезжает в один из штабов фронтов.

Командующий западным фронтом со своим штабом находится первоначально в Смоленске и Витебске (около 100 верст от войск); в дальнейшем штаб фронта переезжает в Минск, где и остается до конца нашего наступления (до выхода наших войск на ближние подступы к Варшаве); после этого возвращается обратно в Смоленск. Командующий фронтом руководит боевыми действиями своих армий, развернувшихся на фронте от Зап. Двины до реки Припяти протяжением около 400 верст. Главный удар наносился группой армий (4, 15 и 3) на фронте первоначально около 100 верст. В целях лучшей ориентировки и ознакомления с фактическим положением дела на важнейших направлениях и личного общения с подчиненными начальниками, действовавшими на этих направлениях, командующий фронтом периодически и не надолго выезжает в штабы армий, а иногда попутно и в штабы некоторых дивизий.

Одна из армий зап. фронта, занимавшая во все время наступления к Варшаве фронт около 80—100 верст и состоявшая из 5-ти стрелковых дивизий, управлялась ее командующим вначале из Могилева (60—80 верст от боевой линии), а затем по мере продвижения наших войск—из Минска, куда переехал командарм со своим так называемым полевым штабом; вскоре командарм и полевой штаб переселили в поезд и на колесах следовали за продвигающимися войсками, держа связь со штабами подчиненных дивизий через выброшенный вперед оперативный пункт. Втечение наступления командарм с членами Реввоенсовета и начальником штаба нередко в автомобиле об'езжал штабы дивизий, где принимал доклады командиров дивизий и тут же отдавал нужные распоряжения.

Выбытия командующего из главной квартиры для поездок по фронту, имея свои благоприятные (отмеченные выше) стороны, имеют, однако, и свои минусы. При от'езде начальника руководство боевыми действиями поневоле остается в руках начальника штаба; при полном сходстве взглядов и единства оперативного мышления это обстоятельство не играет еще существенной роли, хотя, как правило, распоряжаться боем должен тот, кто полностью несет ответственность за его успешность, т.-е. старший начальник. При необходимости довести до сведения выбывшего на фронт начальника об обстоятельствах, требующих срочного боевого решения, может случиться, что его

нельзя будет скоро найти. В результате—потеря драгоценного времени и упущения благоприятного момента. Поэтому поездки старшего начальника, его разлука, так сказать, со своим штабом, не должны быть без нужды частыми и длительными во избежание перебоев в управлении [1]).

4. Общее руководство обеспечением боевой готовности войск.

Помимо правильного управления войсками со стороны начальников, поставленных во главе их, стойкости и обученности самих войск, ведущих бой, для успешности боевых действий требуется выполнение еще одной обширной работы, сводящейся к поддержанию на должной высоте боевой готовности войск. Под этим подразумевается: 1) материальное обеспечение войск (работа тыла) и 2) подготовка и обучение войск. Последний вопрос целиком составляет отрасль оперативной службы штаба и о нем более подробно будет сказано ниже. Что же касается первого, то при существующей постановке этого вопроса в Красной армии штаб не имеет в своем составе специального органа, на котором лежали бы все вопросы тыла, в силу чего командующие фронтом и армией лишены вспомогательного аппарата, в коем была бы сосредоточена организационная работа по управлению тылом во всех отношениях.

Работа по поддержанию боевой готовности войск, как уже упоминалось выше, весьма обширна и весьма важна. Целый ряд специальных „служб“ (управления: снабжения, военных сообщений, и-ка инженеров, санитарное и т. д.) заняты разрешением вопросов довольствия войск всем необходимым для их жизни и боя, эвакуации, этапной части и т. д.

Подчиненные, помимо командования, еще по линии своей специально-технической, руководствующиеся в своих отношениях друг к другу принципами взаимного „соглашения“, не об'единенные в своей работе общим промежуточным между ними и командованием начальником,—„службы“ эти (отделы полев. управления), естественно, нужда-

---

[1]) В современной военной литературе имеются противники нахождения командования в тылу. Так фон-Бернгарди („О современной войне“), соглашаясь с тем, что руководить операциями следует из центрального пункта, расположенного в тылу, утверждает вместе с тем, что во время сражений отдельной армии или группы армий, главнокомандующий, пользуясь усовершенствованием технических средств в связи, не должен отказываться от преимущества лично вмешаться в дело и воздействовать своей индивидуальностью на ход боя. В другом месте фон Бернгарди прямо говорит, что место главнокомандующего там, где решается судьба и откуда он сам может обозреть поле сражения. Вряд ли с этим можно согласиться, так как трудно определить место решительного сражения, разыгравшегося так длительно и на таких огромных пространствах; что же касается „обозрения“, то современное поле боя мало дает материала для него.

С. Добровольский в статье „Об управлении массами на войне (Война и Мир, № 6) также ратует за необходимость личного воздействия на ход боя главнокомандующим. Он полагает, что вождь миллионной армии“ должен деятельно руководить битвою от первого и до последнего момента... „Руководство заключается в самом близком, личном, непрерывном участии в бою“. В другом месте: „главнокомандующий должен, прежде всего быть в непосредственном общении с войсками... *Он будет воодушевляться видом поля битвы*“ (подчеркнуто мною). В общем С. Добровольский доказывает необходимость современному полководцу быть крайне подвижным („самому слышать и видеть обстановку“). Соглашаясь с необходимостью для начальника быть в нужных случаях подвижному, мы все же полагаем, что „личное, непрерывное участие“ в бою крупного войскового начальника в условиях ведения современной войны невозможно, да и не нужно.

ются в надлежащем общем руководстве. Цель подобного руководства будет заключаться в направлении деятельности „служб“ по пути наибольшего соответствия оперативному моменту—с одной стороны, и наибольшего же удовлетворения потребностей войск—с другой стороны.

Естественно, что наиболее заинтересованным в правильности указанного руководства явится само командование, на которое, за отсутствием специального органа, об'единяющего деятельность „служб“, и ляжет работа по руководству.

В общем, это руководство выразится в том, что во 1) командование преподаст вспомогательным органам пол. управления указания: а) о цели работы данной „службы“ в связи с оперативной задачей войскового соединения, б) о характере связи, которая должна быть установлена между „службами“ и войсками, в) о размере полномочия „служб“ при разрешении последними тех или иных вопросов, связанных с работою тыла и г) о характере взаимоотношений между н-ми основных „служб“ (как, например, между н-м воен. сообщений и н-м снабжений) и во 2-х командование согласовывает деятельность „служб“ в случае, если между ними не будет достигнуто взаимное соглашение.

Наконец, командование ставит „службам“ новые задания в зависимости от развития операции.

Итак, следовательно, работа командования по руководству деятельностью вспомогательных органов пол. управления должна выразиться в постановке им заданий, установления между ними определенных взаимоотношений и согласовании их работы в случаях отсутствия соглашения.

Несомненно, что первый вопрос существенно важен для командования, а потому оно и будет разрешать его всякий раз. Что касается второго и третьего вопросов, то они, отвлекая внимание командования от важнейшей его задачи — боевого вождения войск, могли бы быть разрешены каким-то другим органом, естественнее всего, штабом и в частности начальником штаба, на основании тех командных полномочий, которые он получит от начальника в порядке передоверия (в случае, если таковое будет иметь место).

Разгруженное таким образом командование оставит за собою общее высшее руководство деятельностью „служб“. Детали работы по руководству лягут на штаб, коему в этой области своей деятельности открывается достаточное поприще должной инициативы и активности. О подробностях этой стороны оперативной службы штабов будет сказано ниже.

II. Аппарат управления.

1. Цель и назначение.

Вышеперечисленные и набросанные в общих чертах обязанности и круг деятельности командования в области управления войсками являются настолько важными по существу, что вопрос о необходимости снять с командования заботы о технической стороне управления очевиден сам по себе. От успешной деятельности командования прямо зависит общая успешность боевых действий. Разгрузка старшего начальника от деталей по осуществлению его решений, материальному обеспечению войск, их боевой подготовке и воспитанию и т. д. позволит начальнику свободнее сосредоточить свои умственные и моральные силы в области оперативного творчества.

Решения, принимаемые командованием, вытекают, с одной стороны, из задачи, полученной свыше, а с другой—из оценки в целом текущей боевой обстановки. Оценка эта мыслима лишь при наличии собранных и обработанных сведений об обстановке; последнее является прямой обязанностью штаба.

Принимаемые решения проводятся в жизнь рядом соответствующих распоряжений; их составление, передача и наблюдение за исполнением также должно быть выполнено штабом. Беспрепятственное проведение операции требует тщательной подготовки ее во всех отношениях, в том числе и материальном; при выполнении операции своевременное и полное снабжение войск составляет одно из непременных условий для достижения успеха; техническая работа в этой области выполняется специальными органами (отделами пол. управления).

Таким образом, творческая деятельность командования сопровождается обширной, сложной и разнообразной технической работой, выполняемой рабочим аппаратом управления.

Следовательно, аппарат управления есть тот коллективный орган, группирующийся вокруг командования, опираясь на который, начальник перекладывает на свой рабочий аппарат техническую сторону управления, сам становясь более свободным для творческой деятельности.

В этой помощи командованию и состоит общая цель аппарата управления.

Назначением его является фактическое и исчерпывающее разрешение всех вопросов, детализирующих оперативную и административно-хозяйственную стороны управления войсками, под высшим руководством командования, т. е. выполнение технической работы по подготовке и проведению операции с конечной целью—обеспечить ее успешность.

2. Организация аппарата управления (полевое управление войск).

В эпоху гражданской войны Красная армия в вопросах управления действующей армией на театре военных действий руководствовалась преимущественно (в главных его основаниях) полож. о полевом управлении войск 1914 г., внося требуемые дополнения и изменения.

Окончание гражданской войны дало возможность использовать опыт, выработать новое положение о полевом управлении войск в военное время. Согласно этого положения при револ. военных советах фронтов и армий созданы аппараты управления в виде полевого управления фронта и армий.

Полевое управление фронта состоит из целого ряда отделов, несущих каждый свою специальную службу.

Не касаясь подробностей этой службы (так как это не входит в задачу данного труда) следует отметить, что в ряду отделов полевого управления фронта штаб занимает особое место, являясь (через начальника штаба) ближайшим вспомогательным органом командования по управлению фронтом. Представляя командующему данные, необходимые ему для принятия боевых решений, а в дальнейшем для руководства операциями, разрабатывая всевозможные соображения, связанные с ними, разрабатывая вопросы организации, мобилизации, а также по службе и подготовке войск, согласовывая деятельность других отделов в смысле надлежащего соответствия общему плану

действий, организуя разведку и связь,—штаб естественно является правой рукой командования, если принять еще во внимание, что штаб же проводит в жизнь решения командования и следит за должным их выполнением.

По характеру своей работы, его роли и значению в общей системе управления (эти вопросы подробно будут освещены ниже) Штаб, это нервная система армии, является вспомогательным органом командования преимущественно в вопросах оперативного управления войсками. Остальные отделы полевого управления фронта составляют группу, помогающей командованию в его работе по административно-хозяйствен. управлению.

Такая группировка органов пол. управления имеет место и в полевом управлении армии (оно же сохраняет свою силу и в строевом управлении, т.-е. корпусов и дивизий). Это последнее построено также, как и полевое управление фронта, с той, однако, разницей, что круг ведения некоторых отделов значительно с'ужен, в соответствии с чем уменьшен и об'ем их прав.

Деятельность штаба армии сокращена, главным образом, в области мобилизационной и организационной. В отношении штаба фронта штаб армии является органом с исполнительными функциями.

Аппараты управления корпусов и дивизий—однотипны, состоя из соответствующих штабов и управлений: н-ка артиллерии и соответ. инженера, санитарной и ветеринарной части и затем: в корпусе—военно-хоз. и военно-политт. инспекций и в дивизии—военно-хоз. управления и политического отдела [1]).

3. *Взаимоотношения командования и отделов полев. управления.*

Выше было выяснено, что общее руководство работою вспомогательных органов управления лежит на обязанности командования. Так как эти органы независимы друг от друга, то для урегулирования их работы в духе общего плана действий крайне необходимо их об'единение, каковое и достигается непосредственно в лице самого командования. Это об'единение тем более необходимо, что главнейшие отрасли службы тыла (снабжение, подвоз и эвакуация) в принятой Красной армией системе управления является в своей текущей деятельности рассредоточенными и независимыми один от другого.

Вспомогательные отделы полевого управления в порядке оперативного их использования прямо и непосредственно подчиняются командованию, так как они являются в руках начальника, всецело ответственного за успешность работы тыла, средством для разрешения всех вопросов, связанных с той или другой отраслью этой службы. Командование *управляет* своими „службами“ на основаниях, одинаковых с основаниями в управлении войсками.

Сущность этого управления возлагает на командование обязанности по отношению к „службам“, в общем сводящиеся к указанию начальником:

1) предстоящей каждому вспомогательному отделу задачи в связи с задачами (и расположением) войск;

2) средств, предоставляемых в их распоряжение.

3) мероприятий, имеющих своей целью установление должной связи между „службами“ и войсками, с одной стороны, и их собственных взаимоотношений, с другой стороны и

[1]) Н. Шварц „Организ. воен. управления“, стр. 111—112.

4) своих планов и намерений.

Эти указания общего характера, в зависимости от содержания работы данного отдела и особенностей переживаемого момента боевой действительности (подготовка операции, выполнение ее, тот или иной вид боевых действий), каждый раз в мере надобности детализируются.

В дальнейшем процессе своего руководства „службами“ командование, наблюдая за успешностью выполнения поставленных „службам“ задач, требует от них отчета о их деятельности, доклада о наличии материальных рессурсов, необходимых по ходу дела соображений, планов и расчетов, сведений о работе по поддержанию боевой готовности специальных родов войск (как находящихся в ведении н-ков соответствующих „служб“), организации подвоза и вывоза и т. д.

Не имея специального вспомогательного аппарата, ведающего работой тыла, командование для частичной своей разгрузки по управлению „службами“ привлечет штаб в лице начальника штаба, коему в таком случае и передоверит часть своих командных полномочий; однако, последний не несет ответственности за успех работы тыла, так как эта ответственность в полном об'еме остается за командованием.

Привлечение штаба к некоторой доли работы по управлению „службами“ установит между ними и штабом (и в частности между начальниками „служб“ и начальником штаба) также некоторые взаимоотношения, характер коих будет приведен в последующем изложении.

Что касается отделов пол. управления, то их взаимоотношения с командованием основаны на:

1) прямом подчинении командованию по всем вопросам их оперативного использования (по вопросам техническим „службы“ имеют другое подчинение по своей восходящей линии);

2) ответственности перед командованием за точное и успешное выполнение его приказов и указаний;

3) подотчетность перед командованием в своей оперативной работе.

В ходе своей работы начальники отделов пол. управления докладывают командованию об успешности ее, встречающихся затруднениях, наличии рессурсов, требованиях войск; они представляют на утверждение начальника свои соображения и планы, принимая к исполнению все поправки, вносимые командованием.

Такова, в общих чертах, схема взаимоотношений командования и отделов полевого управления. Первое управляет последними, ставя им определенные задачи, следя за их выполнением и в нужных случаях вмешиваясь в их работу [1]).

[1]) По сравнению с Красной армией, в армиях иностранных государств в течение мировой (и нашей с Польшей) войны вопрос об управлении тылом разрешен в несколько иной плоскости. Наиболее рационально этот вопрос получил свое разрешение в польской армии путем прямого подчинения начальникам штабов фронтов и армий всех „служб“, по отношению к которым начальник штаба обладал командными правами в области непосредственного руководства деятельностью „служб“. Таким образом, об'единителем работы „служб“ являлось не командование, а начальник штаба.

В германской армии „службы“ хотя и подчинялись непосредственно командованию, но в своей деятельности руководились начальником штаба, который, отдавая свое внимание, главным образом, оперативной стороне управления, осуществлял это руководство при помощи обер-квартирмейстера; этот последний являлся помощником начальника штаба по управлению тылом и в отношении служб обладал весьма существенными правами. Право непосредствен-

Выводы:

Изложенное в 1-й главе позволяет притти к следующим выводам:

1. Конечная цель боевых действий – достижение победы—требует тщательного ее обеспечения.

2. Основанием успешности боевых действий, помимо самих войск, являются правильное боевое управление войсками со стороны старшего начальника и наличие и таковая же правильная работа вспомогательных по управлению органов, при нем состоящих.

3. Главнейшая обязанность командования—боевое вождение войск и применение их на поле боя для поражения врага; для успешного ее выполнения требуется возможно полнее разгрузить начальника от работы по технике управления, дабы дать ему большую свободу в области оперативного творчества.

4. Творческая сторона управления характеризуется, прежде всего, принятием и окончательной постановкой боевых решений, что составляет неот'емлемое, исключительное право начальника, всецело ответственного за целесообразность своих решений.

5. Техническая сторона управления ведается аппаратом управления, используя который, начальник: а) проводит свои решения в жизнь, б) следит за надлежащим их исполнением, в) осуществляет должную подготовку и беспрепятственное выполнение операции, г) информируется о текущей обстановке, сведения о которой ложатся в основание новых его решений, д) обеспечивает поддержание на должной высоте боевой готовности войск.

6. Важнейшим и занимающим особое место в аппарате управления является штаб данного войскового соединения, служащий ближайшим вспомогательным органом начальника: полностью—в деле оперативного управления войсками и лишь отчасти—в области административно-хозяйственного управления ими.

7. Взаимоотношения начальника с вспомогательными отделами пол. управления войск базируются на прямом подчинении последних первому, вызывая со стороны командования необходимость непосредственной работы в области руководства ими; это обстоятельство за-

---

ного доклада командованию начальники служб получали в особых случаях, каждый раз устанавливаемых самим командованием.

Во французской армии созданием в 1917 году 4-х отделов штабов (кроме штабов дивизий) и упразднением управления начальника этапов и служб было достигнуто об'единение в одном органе замысла и выполнения по вопросам тыла; однако, подчинение („в пол. управлении армии") начальников „служб" непосредственно командованию, а не начальнику штаба (через 4-й отдел) лишало возможности иметь один ответственный орган, полномочный в распорядительной и исполнительной областях работы тыла. Следовательно, взаимоотношения штаба и „служб", построенные на принципе соподчинения одному и тому же органу (командованию), а не подчинения вторых первому, требовало от командования некоторой доли внимания к руководству „службами" (Н. Шварц, „Организация Военного Управления").

Выше очерченная постановка вопроса в трех иностранных армиях об управлении тылом позволяет судить, что штабу (где больше, где меньше) присвоены значительные права в области руководства службой тыла, что естественно облегчает командованию уделение своего внимания по преимуществу в сторону оперативного управления войсками.

В нашей армии необходимость об'единять работу и урегулировать взаимоотношения независимых друг от друга в вспомогательных отделов пол. управления заставляет командование ощутительно дробить свое внимание между оперативной и административно-хозяйственной сторонами управления войсками.

гружает командование, отвлекая его от главнейшей задачи—управления боевыми действиями подчиненных войск.

Принятой в Красной армии системой управления штаб в деле помощи командованию по руководству деятельностью „служб" ограничен узкими рамками наблюдения за соответствием этой деятельности общему плану действий и обязанностью представлять по требованию командования необходимые ему сведения по устройству и службе тыла.

Как общий вывод устанавливается, что по скольку вся работа в области оперативного творчества (со всей полнотой ответственности за ее успешность) ложится на командование, по стольку вся техника управления войсками составляет обязанность аппарата управления, группирующегося около начальника.

ГЛАВА II.

Штаб, как отдел полевого управления.

I. Краткий очерк развития штабов; характер их работы в различные эпохи.

В предыдущей главе упоминалось, что общей целью создания аппарата управления, является помощь командованию по управлению во всех отношениях подчиненными войсками. Основной причиной, побудившей создать, а затем непрерывно совершенствовать и развивать аппарат управления послужила невозможность, в силу роста войсковых соединений, одному человеку справиться в полном об'еме со всей работой по управлению; стало очевидной необходимостью провести разделение труда: один орган обдумывает, устанавливает план действий, принимает решение; он выполняет высшую работу по „администрированию боя" и в особенности „организации победы", ибо необходимые по условиям ведения современной войны глубоко практический подход к делу, точный расчет сил и средств и учет конкретной обстановки требуют таковой работы; в процессе „администрирования" этот орган предвидит, организует, распоряжается, координирует и, наконец, контролирует, сопоставляя достигнутые результаты с намеченной и подлежавшей проведению программой действий, как на общий, так и на частные периоды времени.

Таковым органом является командование, старший начальник, со всей полнотой его прав и ответственности.

Органом, разделяющим с командованием труд по управлению, служит аппарат управления; составляющий его отделы полевого Управления в полной мере несут на себе бремя работы по технике управления. Центр тяжести этой технической работы лежит на штабе. По словам Тьебо „... человеческих сил не хватает для совмещения, как того размышления, которое вызывается кругом потребности обширного командования, так и того внимания к частностям, которое необходимо для выполнения предначертаний... Возможно, что начальник обнимет сразу и совместно, как высшие соображения, составляющие его исключительный удел, так и мелочи их исполнения, но возможно также, что последнее он предоставит всецело своему штабу. Первый случай предполагает выдающиеся, быть может, даже гениальные способности; второй—более обычный—должен почитаться нормальным, так как он обеспечивает армии известную среднюю действительность всех отдельных частей ее организации". К этому мы добавим, что второй случай не только должен почитаться нормальным, но он

ходом самой жизни давно и прочно является таковым, так как наличие хоти бы и сверх гениального командования, но работающего без штаба, дает в результате известные перебои в работе управления.

Необходимость, законность, практическая целесообразность существования штабов свидетельствуются всей военной историей. Штабы, как вспомогательные органы управления в зачаточном виде и под разными названиями существовали в армиях почти всех народов уже в глубине древних веков, причем „обязанности нынешних офицеров генерального штаба в армиях древне-вековых государств исполнялись частью младшими войсковыми начальниками, частью же особыми военными чинами, состоявшими при высших начальниках для исполнения специальных назначений и составлявшими соответственные штабы и управления при этих же начальниках“ [1]). Следует отметить, что лучшая из военно-административных систем того времени—римская—дала и лучшие же вспомогательные органы. Но и у них вспомогательные органы не составляли отдельного корпуса с точно определенным кругом деятельности.

В средние века лучшее разрешение вопроса организации вспомогательных органов наблюдается в армии Византийской Империи, а среди народов Востока—у монголо-татар. У последних чины вспомогательных органов получали необходимую практическую подготовку и составляли отдельный (но не замкнутый) корпус, уже с точно определенным кругом деятельности, имевшим одного общего начальника, который подчинялся непосредственно полководцу и пользовался полным его доверием. В круг работы корпуса входило: расположение войск на отдых, походы, расположение для боя, охранение и сбор сведений о противнике и местности, а также вообще учет боевой обстановки. Чины корпуса передавали войскам приказание вождя, развивая и детализируя его идеи. Вообще на них лежала техническая сторона управления. В процессе деятельности этого корпуса необходимо отметить характер связи между ним и чинами других специальных родов служб: являясь средоточием оперативных сведений (намерения полководца и данной обстановки) они, согласно общих указаний вождя и в целях успешного ведения операции, ставили задачи другим отделам управления или специальным родам службы. Таким образом, штабы Чингиз-Хана и Тамерлана (XIII—XIV века) в отношении руководства деятельностью вспомогательных отделов Пол. Управления весьма близко походили на современные штабы некоторых из западно-европейских армий (XX века).

Новые века характеризуются уже весьма мощным развитием аппарата управления, постепенно совершенствующегося и расширяющегося как в своей структуре, так и в круге своего ведения параллельно росту вооруженных сил различных государств. Неясность, расплывчатость организации, случайность задач уступают место организационной определенности и точному установлению прав и обязанностей, в итоге чего к концу эпохи, предшествовавшей появлению на исторической сцене Наполеона I, вспомогательные органы управления определились в форме генеральных штабов (Франция и др.) и генерал-квартирмейстерских штабов (Пруссия, Австрия и др.). Россия от „Разряда“ Московского государства через „Квартирмейстерскую часть“ Петра I пришла при Екатерине II к единому генеральному

[1]) П. А. Гейсман „Генеральный штаб, часть 1-я. Генеральный штаб до Наполеона I. С.-Петербург. 1903 г., стр. 289“.

штабу [1]) Призванные к работе в области техники управления, штабы эти оказались, однако, со слишком узким кругом своей деятельности; помимо этого, успешность их работы тормозилась отсутствием надлежаще-тесной связи между всеми вообще вспомогательными органами командования и управления и неустройством их взаимоотношений как между собою, так и с командованием.

Не входя в описание дальнейших подробностей возникновения и развития штабов в отдаленные времена в виду зачаточного их состояния и скромной в общем роли их в вопросах управления, будет полезно остановиться более подробно на двух эпохах—Наполеона и Мольтке—как типичных этапах в истории развития штабной службы.

Эпоха Наполеона, являясь преддверием современной эпохи, естественно представляет существенный интерес; однако, исследуя ее, не надо забывать, что условия ведения современной войны весьма сильно изменились со времен Наполеона I: это изменение особенно проявилось в области техники вообще, а техники управления в частности.

Характер работы штаба находится в зависимости от общего характера управления подчиненными войсками в бою старшим начальником. Выше было выяснено, что типичной особенностью боевого управления в эпоху Наполеона являлась резкая централизация его, одним из многочисленных доказательств чего ярко служит кратко приведенный нами пример управления войсками в бою при Ваграме. Приведем его более подробно [2]).

„В ночь с 5 на 6 июля, накануне сражения, император, находившийся у Расшдорфа, пригласил в палатку всех маршалов и об'яснил каждому из них задачу следующего дня. Сам он решает остаться во время сражения у Расшдорфа, последнее отстояло от всех точек выгнутого боевого фронта в 3—4 верстах, т.-е. допускало личный обзор всего поля сражения [3]). На рассвете Наполеон услышал крайне оживленный огонь со стороны правого фланга (корпуса Даву). Как оказалось впоследствии, это атаковала левофланговая колонна эрцгерцога Карла (корпус Розенберга), Наполеон обеспокоенный мыслью, что это вступает в бой эрцгерцог Иоанн ожидаемый со стороны Пресбурга, скачет сам с Даву и ведет с собою две гвардейские кирасирские дивизии. Успокоенный ходом дела у Даву, он возвращается к Расшдорфу, где остается для дальнейшего руководства боем, который почти целиком разыгрывается перед его глазами [3]). Когда он получает донесение о том, что дивизия Буде, прикрывающая мост через Дунай, сбита австрийцами (Кленау), Наполеон решает передвинуть туда фланговым маршем по полю сражения корпус маршала Массены, который находился в центре.

Направив корпус Массены, Наполеон отдает ряд приказаний для осуществления прорыва в центре австрийцев, причем знаменитая колонна Макдональда двинулась по непосредственному приказанию императора [3]). Последний же отдал это приказание только тогда, когда он увидел [3]), что корпус Даву взобрался на высоты у с. Маркграф Нейзиделя и потеснил левый фланг австрийцев“.

[1]) Вышеприведенные исторические сведения о возникновении и развитии вспомогательных органов управления почерпнуты из труда Гейсмана „Генеральный штаб“, ч. I.

[2]) В изложении Н. Головина „Служба Генер. Штаба“, выпуск I, С.-Петербург, 1912 г., стр. 171 (стр. 7 и 34).

[3]) Курсив наш.

А вот другой пример [1]): „в середине апреля 1809 г. император скачет на подставных из Парижа к Дунаю. Как известно, маршал Бертье, не поняв инструкций императора, создает обстановку чрезвычайно опасную для французской армии. Император прибывает в 5 часов утра 17-го апреля в Донауверт. Хотя Бертье и был в Аугсбурге, но вызов его был возможен [2]) посредством действующего оптического телеграфа. Наполеон в этом не нуждается. Он привык все делать сам [2]).

Он требует к себе в комнату все дела с рапортами маршалов и в течение нескольких часов, запершись в комнате, самолично изучает их. После этого он приступает к отдаче различных приказаний".

Приведенные примеры дают наглядное доказательство крайне централизованного управления. Император Наполеон живо реагирует на все детали боя; он метеором проносится из одного пункта поля сражения в другой, в большинстве случаев самолично отдавая необходимые приказания, т. к. Наполеон „привык все делать сам", он всюду вмешивается, всем лично руководит.

Подобный „деспотический" характер управления боем со стороны Наполеона об'ясняется многими причинами, из коих главнейшее: внешняя—пространственная ничтожность поля боя, допускавшая личный обзор его, т.-е. возможность непрерывной личной разведки и внутренняя—это то, что у Наполеона в период непрерывно следовавших одна за другой войн не хватало времени на организацию боевого управления, ибо Наполеону слишком много надо было организовать вообще, времени же в его распоряжении было слишком мало. Организация технической стороны управления требовала в первую голову должной подготовки личного персонала, на эту подготовку также требовалось драгоценное время.

Как бы то ни было, образ действий Наполеона в области управления войсками в связи с свойствами его личности, оказал прямое влияние на характер работы штабов.

Эти последние в эпоху, когда условия боя допускали в широких размерах личное общение старшего начальника с войсками, были обширны по своим размерам [3]). Следовательно и тогда уже техника управления войсками требовала участия многочисленных работников.

Переходя к рассмотрению характера работы Наполеоновского штаба, следует отметить прежде всего, что он насквозь был пропитан духом пассивного исполнения. Это была, по выражению Н. Головина „писарская работа" в полном смысле этого слова. Самодеятельность, инициативность, активность, если и были у отдельных лиц штаба, то они растворялись в общем, крайне пассивном строе штабной работы, высшее достижение коей—простая исполнительность. Обдумывает, предвидит, решает, приказывает только один Наполеон; все остальные присутствуют в роли пассивных исполнителей.

Даже начальник штаба, это, казалось бы ближайшее лицо, не идет дальше „классификатора и рассылателя приказаний"; даже с ним, не говоря уже про частных начальников (своих маршалов), Наполеон

[1]) В изложении Н. Головина „Служба Ген. Штаба", выпуск I, С.-Петербург, 1912 г., стр. 171 (стр. 7 и 34).

[2]) Курсив наш.

[3]) Лично при Наполеоне состояло 14 генералов и штаб-офицеров для передачи его приказаний и 3 секретаря, писавшие эти приказания под его диктовку. Только один штаб и управления начальников артиллерии и инженеров имели в своем составе 100 офицеров, не считая чиновников. Цифры внушительные.

не делится своими планами, соображениями в общем масштабе, сообщая их в нужный момент по частям для точного исполнения. В своих приказаниях Наполеон обнимает все без исключения вопросы управления (вождение войск, служба тыла, административные распоряжения и т. д.).

Начальник штаба, прочитав эти приказания, отдает их переписать и, сверив, рассылает по адресам—вот и все поприще для его самодеятельности [1]).

В том же духе протекала работа остальных лиц штаба.

Подобная постановка дела даже в упрощенных условиях той эпохи и при наличии гениальных способностей полководца зачастую вредно влияла на успешность управления. Не говоря уже про внутреннее значение этой постановки (в сущности Наполеон работал один, его отсутствие сразу же вызывало известные перебои в управлении), пассивность штаба, „писарская" его работа, отражалась и чисто внешне, в области очень важной, а именно на редакции приказаний. Автором их являлся всегда сам Наполеон; гениальные по существу, они зачастую неудовлетворительны в редакционном смысле. Так, например, в приказании Наполеона перед сражением у Иены, общая задача „весьма важно сегодня развернуться на равнине", определяющая сущность действий, поставлена в конце. Инструкция Наполеона, данная им маршалу Бертье 20 марта 1809 г., была настолько неясно и неотчетливо составлена, что Бертье ее неправильно понял и наделал очень грубые ошибки при действиях на Дунайском театре в апреле 1809 г. (Головин). Небрежность редакции, неясность стиля их—прямое следствие спешки в работе Наполеона, лично диктовавшего свои приказания секретарям, иногда сразу нескольким. Это можно было бы избежать, поручив дело составления распоряжений штабу.

Итак следовательно, основная работа по технике управления—проведение в жизнь решения начальника—от Наполеоновского штаба была узурпирована самим начальником.

Командование включило эту отрасль технической работы в свою компетенцию. В результате этого, а также всей вообще линии поведения старшего начальника в отношении своего штаба, последний, являясь слепым исполнителем, простым передатчиком приказаний начальника, утратил всякий признак самостоятельности и активности.

Фельдмаршал Мольтке, с 1857 по 1881 г. занимавший пост начальника генерального штаба, явился первым воплотителем дальнейшей эволюции военного искусства. Учтя народный характер войн, огромность армий, быстрый рост техники, Мольтке, тщательно изучая деятельность Наполеона, пришел к выводу о существовании вопиющего противоречия способов управления с существовавшими уже тогда формами боевых действий.

Подвижность войн, широкая маневренность операций исключала возможность столь сильно централизованного управления, проводившегося Наполеоном; пространственное увеличение полей сражения в связи с эволюцией огнестрельного оружия, увеличивающаяся длительность боев по времени, расчлененность боя — все это привело к ограничению сферы личного командования, а следовательно, и к уменьшению личного воздействия старшего начальника.

[1]) В этом отношении характерна выдержка из письма начальника штаба Наполеона—маршала Бертье к маршалу Сульту (1807 г.). „Я ничего не представляю собою в армии. Я получаю адресованные на имя императора донесения г.г. маршалов и скрепляю его приказания, так что в личном отношении я нуль" (курсив наш).

Условия ведения войн второй половины XIX века властно потребовали в отношении управления широкого участия многих лиц; работа их в целях ее успешности должна была базироваться на принципе разделения труда — с одной стороны, и на проявлении в широкой степени самостоятельности, самодеятельности и активности — с другой стороны.

Эта руководящая идея, это основное требование к работе и были вложены Мольтке в основание деятельности созданного его усилиями (в его современном понятии) генерального штаба. Состоя начальником ген. штаба, Мольтке по многим причинам сложного характера не мог, однако, в течение продолжительного времени заставить признать всю важность генерального штаба; так, например, только через 9 лет после своего назначения, в 1867 г., ему удалось добиться передачи в руки ген. штаба такого фактора крупной важности, как составление плана войны [1]). Не имея возможности вначале широко развернуть работу ген. штаба, Мольтке уделяет свое внимание подготовке небольшой группы подчиненных ему офицеров ген. штаба [2]) (решение тактических задач, полевые поездки и т. д.). В результате появилась группа военно-образованных, тесно-связанных единством взглядов и мышления лиц, чем и было положено прочное основание для надлежащего разрешения в будущем технической стороны управления.

Различие между органами управления, действовавшими в эпохи Наполеона и Мольтке, рельефно выражается в следующих словах Бронсар-фон-Шеллендорфа (ученика и сотрудника Мольтке): „офицер ген. штаба не имеет права отговориться неполучением соответствующего приказания от начальника. Офицер ген. штаба мог бы почитать себя правым только в том случае, если соответствующее распоряжение было им испрошено, но отклонено самим начальником“ („Служба ген. штаба“, стр. 5).

Таким образом, в противоположность штабному работнику Наполеоновской эпохи, чуждому активности и совершенно не самостоятельному, офицер штаба, по понятиям эпохи Мольтке не только может, но и должен проявлять активность в самой широкой степени; не будучи связан в своей деятельности ни требованиями формального порядка, ни всеоб'емлющей личностью начальника, он располагает вполне достаточным поприщем для свободного приложения к делу своего опыта и знаний.

Понятно, что подобного рода условия потребовали от штабных работников нового типа основательной военной подготовки и развития некоторых личных свойств характера. Расширение прав, а также и обязанностей штабов в области управления, усложнение самой работы в связи с ростом войсковых соединений, увеличением масштаба боев и развитием техники, пред'явили требования к устойчивости штабного аппарата, его сколоченности и общей налаженности. Если прежде штабы спешно „импровизировались“ каждый раз с об'явлением войны [3]),

[1]). А. Свечин. История военного искусства, часть III, стр. 211. Москва. 1923 г.

[2]) Ген. штаб в 1857 г. состоял из 64 офицеров (из них 18 образовали большой ген. штаб). Через 10 лет (в 1867 г.) г. ш. уже имел 119 офицеров (в том числе 48—в б. г. шт.). Свечин.

[3]) Во Франции до XVIII века включительно закон, во имя защиты интересов строя, запрещал назначать на должности штабных сотрудников („ад'ютантов“) офицеров действительной службы, в силу чего штабы комплектовались молодыми людьми, не служившими на военной службе. Неудачи Франции в семилетнюю войну во многом об'ясняются наличием подобных штабов. Вопрос об укомплектовании штабов не лучше обстоял и в других армиях. В частности результаты семилетней войны побудили Фридриха Великого самому вести занятия с небольшой группой квалифицированных штабных работников, служивших кадром штабов военного времени (Свечин, история воен. искусства часть III).

в силу чего комплектовались людьми, зачастую совершенно не соответствовавшими своему назначению, то при новых взглядах на характер штабной службы и требованиях, к ней пред'являемых, значение подготовленных штабных работников возросло в сильной степени и еще на заре XIX столетия все большие армии пришли к выводу о необходимости иметь в мирное время кадры квалифицированных сотрудников штаба; с тех пор требования к об'ему подготовки штабных работников растут непрерывно.

Мольтке, явившийся создателем современных форм управления, создал же, как отмечалось уже выше, и современный генеральный штаб. Прусский ген. штаб, во главе которого стоял более двух десятков лет Мольтке, с второй половины XIX века прочно стал на путь своего последующего пышного расцвета.

Чуждый цеховому духу, проникнутый инициативностью, обширно научно подготовленный, не потерявший тесной связи с войсками, много и плодотворно работавший во всех областях военного дела, самодеятельный и лишенный боязни ответственности, Прусский (а впоследствии германский) ген. штаб приобрел решающий голос в вопросах подготовки и ведения войны вообще и управления в частности. Это особенно полно сказалось в минувшую мировую войну, что (в связи с поражением Германии) вызвало со стороны некоторых отечественных и заграничных критиков деятельности германского ген. штаба не лишенные справедливости упреки в том, что г. ш. провел войну так, как он хотел.

Французский ген. штаб до войны 1870—1871 г.г. по устройству своему носил ярко выраженный цеховой характер. В процессе своей деятельности он был оторван от армии; представители ген. штаба не обладали должным авторитетом у начальников и у войск и в своей подготовке отставали от требований современной войны. Некоторая инертность и канцеляризм, как прочно вкоренившееся наследие Наполеоновской эпохи, продолжали господствовать в работе ген. шт. После Франко-Прусской войны, реорганизованный законом 1875 года, г. ш. получил по своему устройству открытый характер; собственно корпус офицеров г. ш. был уничтожен и —также, как у нас — самое слово „ген. штаб“ перестало существовать. По характеру своей деятельности французский ген. штаб придал исключительное значение технике штабной службы, доведенной до высокой степени развития. В другом направлении — в смысле широкого сотрудничества штаба с старшим начальником — французы не нашли должного разрешения и „даже право начальника штаба представлять оперативные доклады, отстаивающие его точку зрения, рисуется современным французским поклонникам Наполеоновского принципа единоначалия, как покушение на самостоятельность и прерогативы командования и вызывает нарекания“ (Свечин, история воен. искусства, ч. III, стр. 132).

Русский ген. штаб за весь период существования не имел независимого положения и руководящего значения в кардинальном вопросе подготовки к войне. Попытка в 1906 году придать г. ш. независимое от военного министра положение путем подчинения начальника ген. штаба непосредственно верховной власти не дало прочных результатов и уже через 3 года г. ш. вновь вернулся к работе текущего, подчиненного характера. В отношении внутреннего своего

содержания работа г. ш. в области помощи командованию по управлению не имела достаточно ярко выраженного собственного облика; русский г. ш., за отсутствием своей школы, подпадал под влияние то немецких, то французских взглядов; мало самостоятельный, г. ш. в ходе своей работы зачастую решал тот или иной вопрос в сильной зависимости от личного начальника.

Такова в общих чертах эволюция службы штабов. В период времени, предшествовавший мировой войне, отличительными чертами генеральных штабов являлись: германского—большая самостоятельность, нередкое вмешательство в сферу деятельности командования; французского — более скромная роль усовершенствования техники штабной службы; русского—неустановленность взглядов, частые случаи влияния личности начальника. С этими, характерными для них, чертами ген. штабы Германии, Франции и России и выступили на мировую войну.

Характер работы войсковых штабов, начальники коих (также, как и начальники отделов), как общее для всех армий правило, назначались из рядов ген. штаба, естественно в каждую эпоху носил отпечаток, присущий данному ген. штабу.

II. Современный штаб; его роль и значение.

1) Положение штаба.

Отличительные условия современных войн—крайнее увеличение численности армий и огромные протяжения боевых фронтов—весьма сильно осложнили управление массами войск. Техника, усложнившая ведение боевых действий, растянувши их во времени и пространстве, пришла на помощь управлению, предоставив в его распоряжение могучие средства сношения и сообщения в виде проволочного и беспроволочного телеграфа и телефона, аэропланов, автомобилей, поездов и пр.

В итоге об'ективного исследования военной современности можно сказать, что проблема удачного разрешения вопросов управления не стала более трудной, чем была ранее, но она безусловно сделалась более сложной и многообразной. В процессе практического разрешения этой проблемы оперативная деятельность современных войсковых штабов играет видную роль и имеет крупное значение. От правильности их работы прямо зависит правильность управления; справедливость формулы: какой штаб—такое и управление—несомненна.

Сложность и масштаб современных боевых действий властно требуют облегчения командования в его работе по управлению войсками, тем самым дав ему большую свободу в области оперативного творчества; в силу этого „командование творит, штаб организует. Начальник принимает решения, а штабы обеспечивают выполнение“ (Toulorde. Le service d'Etat major).

Командование — мозг армии; штабы — ее нервная система, они передают командованию все внешние впечатления и приводят в действие все части громадного и сложного армейского организма; реализуя наиболее целесообразным способом волю командования, современный штаб служит активным посредником между начальником и войсками. По образному выражению ген. Манжена штаб „является связью между интеллектом и мускульной силой“.

Роль и значение современного штаба вытекает из общей его обязанности служит ближайшим и непосредственным помощником коман-

дования в вопросах управления, целиком ведая технической стороной управления. Для успешного выполнения этой обширной и сложной работы штаб, прежде всего, должен быть надлежаще подготовлен, организован и налажен. При отсутствии этого условия штаб в своей работе окажется не только бесполезным, утрачивая все свое значение, как помощника командования, но и вредно влияющим на успешность управления. „...Штабы одновременно все и ничего. Ничего — потому, что они не ответственны за принимаемые командованием решения, но в то же время они все, ибо если штабы не подготовлены, то сталобыть и техника управления хромает, а при плохой технике управления целые армии могут быть приведены на край гибели“ (генер. Бюа).

Подготавливая все данные, необходимые начальнику для принятия боевого решения, проводя это решение в жизнь и наблюдая за его исполнением, штаб, являясь правой рукой начальника в деле оперативного управления войсками, естественно, должен пользоваться полным его доверием. От хороших отношений командующего с своим начальником штаба и вообще со штабом, от согласной, совместной жизни этих двух столь различных по правам и обязанностям и столь тесно связанных друг с другом органов во многом зависит успешность работы и начальника и его штаба и, наоборот, трения их между собой вызовут перебои в работе (Дибич и Толь; Блюхер и Гнейзенау; Гинденбург и Людендорф).

Будучи вспомогательным органом начальника и прдготовляя ему все данные, необходимые для принятия боевого решения, штаб ни в какой мере *не отвечает* за успешность этого решения. Дело штаба обосновать решение, дело начальника — оценив все данные в целом, притти к определенным выводам и вынести определенное же решение.

В штабе только один начальник штаба, не в силу своего служебного положения, а в порядке полномочий, передаваемых ему старшим начальником, обладает некоторыми командными правами. Штаб же в целом лишен каких бы то ни было командных прав; штаб *не командует*, он помогает командованию.

Не обладая командными правами, не имея в своем прямом подчинении войсковых соединений, штаб не является органом с исполнительными функциями. Решения, принятые и облеченные в форму распоряжений, передаются для исполнения в войска, которые и должны их выполнить. Штаб же, хотя и следит за исполнением, но не несет ответственности за действительное выполнение воли начальника. Следовательно, штаб, зорко помогающий начальнику в наблюдении за действиями войск в смысле соответствия их решению, не является в то же время *исполнителем* его.

Не имея в своем подчинении ни одной войсковой части, штаб ни кем и ни чем *не управляет*, т. к. право управления, основанное на праве отдаче приказания подчиненным частям и ответственности за их действия, принадлежит войсковым начальникам, н-м родов войск и начальникам „служб“. Не управляя, штаб помогает управлять.

Штаб *подчинен* только тому войсковому начальнику, при котором он состоит и в своей работе подотчетен исключительно ему.

Итак, штаб не является командным органом, принятие боевого решения зависит от штаба постольку, поскольку он подготовляет это решение или поскольку решение, предложенное начальником штаба, будет принято командованием; не неся ответственности за решение начальника, штаб не является и исполнителем их. Следовательно, не командуя, не управляя, не отвечая за правильность боевых решений и не служа исполнителем, штаб, близко стоящий к начальнику, тесно

с ним сотрудничащий, несущий обязанности активного посредника между исполнительными органами и командованием, помогает последнему управлять войсками, целиком беря на себя работу по технике управления и отвечая за ее успешность. Работа штаба в этом направлении крайне важна и ответственна, что и подчеркнуто, например, специальным параграфом немецкого полевого устава: „правильно-организованный состав штаба и распределение заданий между отдельными его членами, соразмерно с их талантом, знаниями и способностями, имеет существенное значение. В особенности начальник штаба должен пользоваться безусловным доверием начальника и войск“ [1]). И действительно, в минувшую мировую войну высшие германские штабы играли исключительно важную и обширную роль в области оперативного управления.

2) Общий характер и об'ем оперативной работы штаба.

Характер работы современного штаба, прежде всего, должен быть проникнут духом сильно развитой самодеятельности и активности. В отличие от штабов предшествующих эпох современный штаб не может и не должен пассивно выжидать распоряжений или соответствующих указаний командования; не может—так как выжидая прямых указаний от старшего начальника, штаб теряет драгоценное время, упускает благоприятные возможности; в результате сложная машина штабного организма замрет, застопорившись в своей работе, неминуемо создав тем самым перебои в управлении; не должен—так как иначе он не выполнит надлежащим образом свои обязанности, как помощника командования по управлению.

В ходе своей работы по подготовке решения командования, штаб не выжидает получения всех необходимых сведений для этого, т.-е. полного выяснения обстановки, тем более, если время не терпит. Это было бы тоже ничем не оправдываемая пассивность. Правильно работающий штаб характеризуется активной деятельностью ума в преследовании цели *в любой момент* дать командованию необходимые данные для решения.

Близорукость в работе штаба составит тяжелое упущение; под этим термином здесь подразумевается слишком сильное увлечение текущей обстановкой. Добросовестное, углубленное изучение фактически складывающейся текущей обстановки, но при отсутствии ясно сознаваемой необходимости заглядывать в будущее, замыкая штаб в узкий круг настоящего, ограничивает его предвидение и не исключает возможности недооценить или просмотреть грядущие события будущего, назревающую боевую обстановку. Обратно, оценка настоящего с предвидением будущего придаст работе штаба необходимую предусмотрительность, в силу чего в каждый данный момент штаб окажется на высоте положения и не будет захвачен врасплох [2]).

Разрешаемые штабом вопросы должны быть проработаны всесторонне и исчерпывающе. Всесторонность разработки вопроса складывается из глубины ее (исследование, мотивировка, связь с другими вопросами) и полноты (детальность и всеоб'емлемость); к этим требованиям надо прибавить еще и быстроту разработки. Подобные требования к работе штаба обуславливают собою необходимость широкого применения принципа разделения труда. На этом принципе и построена вся внутри-штабная работа. Разделение труда, в целях использования преимуществ, даваемых им и для предохранения от розни в действиях, при его применении должны соответствовать правильной общей организации работы, вопрос о чем более подробно будет освещен ниже.

[1]) „Вождение и бой соединенных родов войск“. Германский устав (§ 66).

[2]) „Совершенно верно, что между Бертье и современным начальником штаба лежит целая пропасть: первый был главным секретарем; второй — лицо, которое должно проявлять большую инициативу; его деятельность простирается на самые разнообразные области“. (ген. Пелгрен).

Работа штаба является равнодействующей усилий многих лиц, она анонимна, безымянна. Кропотливая, будничная, сложная и обширная, требующая от сотрудников штаба максимального приложения их моральных и умственных сил, она не носит выигрышного характера, она вполном смысле черновая, мало заметная для глаза постороннего наблюдателя. Она не дает, быть может, быстрых и эффектных результатов, не поражает блеском внешних достижений, но в каждый данный момент она, правильно поставленная, составляет для командования необходимую опору. Без штаба (а следовательно и работы его) не обойтись—это стало давнишней очевидностью [1]).

Есть еще одно существенно важное требование, пред'являемое к работе штаба: ее безличие. В этом и заключается отличие ее от работы командования. Приказ, проводящий в жизнь решение начальника, передает его мысль, а не мысль штаба и подписывается начальником, а не штабом [2]). Однако, активность участия штаба конкретно выражается в вправе предложения штабом (исключительно через н-ка штаба) решения, причем оно может быть принято командованием; следовательно, в этом случае фактически автором решения является штаб, командование же ставит на нем свое имя; этим самым оно делает безымянным работу штаба. Кто бы не был фактическим, официальным автором решения всегда является командование, ибо оно—и только оно—несет полную за него ответственность. Принятие, „утверждение“, так сказать, решения, предложенного начальником штаба, знаменует факт полной тождественности взглядов и мышления командования и штаба.

Если же командование не согласится с предложенным ему штабом решением и поставит свое, то штаб не только должен принять его, но он обязан всецело проникнуться им, считая его как бы своим собственным. Это требует от штаба полного самоотречения и сознательного безличия в работе.

Не следует смешивать „безличие в работе“ с „обезличиванием“ штабных работников. Наоборот, индивидуальность последних необходимо развивать, в особенности если „личность“ проявляется в интересе к делу. В условиях господства в штабной работе планомерного распорядка, как залога ее успешности, „личность“, естественно, должна быть дисциплинирована, однако, без перегиба палки в другую сторону, иначе работники штаба превратятся в писарей, неспособных выявить все технические силы ума и сердца. Следовательно, „обезличивание“ не должно иметь места или вернее, должно иметь крайне ограниченный предел своего применения. Личные свойства и личные взгляды сотрудников штаба должны развиваться свободно и при разработке решения проявляться вне всякого давления. Но раз коман-

[1]) Современник Блюхера—англичанин Веллингтон—был последним военным вождем, видевшим свою гордость в том, что он побеждал без ген. штаба, основывая руководство войсками исключительно на своих личных силах и творчестве. (Свечин, выноска на стр. 118).

[2]) Своей подписью начальник штаба на распоряжениях командования *крепляет* подпись последнего.

дованием решение принято, каждый работник штаба обязан бесповоротно забыть личные взгляды и работать в духе указаний командования. Подобное самоотречение есть повелительный долг штаба, как коллектива; оно же предрешает общий характер всей его деятельности.

В силу этого безличия штаб, сотрудничая с командованием на основах всемерного облегчения последнего в технике управления, отнюдь не должен проявлять стремления к узурпации прав командования, к попыткам поставить себя на его место. В этом отношении любопытна параллель между германским и французским ген. штабами в мировую войну. Первый не удовольствовался подготовкой решения командования и обеспечением их выполнения; он вызывал их, сплошь и рядом беря на себя ответственность, а иногда и прямо занимая место начальника. Исторические предпосылки подобной линии поведения герм. ген. штаба были отмечены выше; базируясь на них, можно было ожидать, что выходя на войну 1914—18 г.г. герман. ген. штаб проявит себя органом самоуверенно-активным и властно-инициативным.

Справедливость этого замечания не может не признать и такой убежденный генштабист, как фон-Куль [1]). В своей книге „Германский генеральный штаб", написанной в защиту этого последнего, он осуждает отдачу распоряжений по линии начальников штабов, а не командования, что в общем привело к тому, что „часто можно было слышать: „вся война ведется, как этого хочет генеральный штаб" (стр. 192). Другой германский генерал фон-Моозер — говоря в своих „Воспоминаниях о войне" о вреде вмешательства ген. штаба, отмечает, что за неудачные операции неоднократно давали отставку начальнику штаба, а не командующему, чем открыто подчеркивалось, что за неуспех или неудачу ответственным является в равной или даже большей степени не только командующий, но и представитель ген. штаба.

Следующие два примера ярко характеризуют деятельность представителей гер. ген. штаба. Первый из них — командирование подп. Хенча. Подполковник Хенч, начальник отделения Главной квартиры, 8/IX 1914 г. получил устное приказание н-ка штаба верх. главнок. ген. Мольтке отправиться на автомобиле (помимо медленно работавшего беспроволочного телеграфа, это было единственное средство связи) в 5, 4, 3, 2 и 1 армий (путь около 600 верст) и привести точные сведения о том, что делается в этих армиях. В случае, если бы отступательное движение на правом фланге уже началось, Хенчу было указано направить его так, чтобы разрыв между 1 и 2 армиями мог бы быть заполнен, для чего 1 армия, если будет возможно, должна быть направлена к Суассону. Подп. Хенч был уполномочен, при наличии особых обстоятельств, дать обязательные к исполнению указания именем верховного командования. 8/IX 1914 г. он посетил штабы 5, 4 и 3 армий и ночь с 8 на 9 провел в штабе 2-й армии, командующий которой уже принял решение отойти за р. Марну. Хенч согласился с этим решением и уехал в 1 армию. Там, после обсуждения обстановки *с начальником штаба*, он, ссылаясь на данные ему полномочия, отдал от имени верх. командования приказ об отступлении [2]).

---

[1]) В мировую войну—начальник штаба 1 герм. армии и нач. штаба группы кронпринца Рупрехта Баварского.

[2]) Военный Зарубежник. 1922 г. № 4—5.

Такова фактическая сущность этого исторического факта; разительной особенностью посещения Хенчем штаба 1 армии, имевшего столь серьезные последствия, является то, что Хенч не нашел необходимым видеться с командующим 1-й армией Клуком, а отдал свой исторический приказ об отступлении после переговоров с *чинами штаба*.

Другой пример — Людендорф под Льежем. Убит один из командиров бригад. Людендорф не ищет старшего начальника, а решает принять командование сам. Комментируя эти факты, французский ген. Манжен приходит к выводу о необходимости беречься от этого. Указанным явлениям, имевшим место в герм. ген. штабе, он противопоставляет характер работы французских штабов в мировую войну, видя достоинство французского ген. штаба в выявлении последним качеств профессионального сознания, серьезного и искусного труда, а также скромности и самоотречения. Фош в своей речи на приеме в высшую военную школу так отозвался о ген. шт.: „Наш корпус ген. штаба в начале войны был нашей силой. Никогда мы не смогли бы сделать того, что сделали, если бы штабы наших высших соединений не остались во время бури тверды, как скалы, распространяя вокруг себя ясность мышления и хладнокровие. Они окружали своих начальников, на которых лежала тяжелая ответственность, атмосферой здорового и молодого доверия, поддерживая и помогая ему".

Причины подобного различия в характере работ герм. и франц. ген. штабов лежат в двух факторах: 1) различном устройстве верховного командования: Германия в войнах 1866 г., 1870—71 г.г. и мировой имела во главе армии номинальных главнокомандующих—своих императоров (Вильгельмы I и II). Фактическими главнокомандующими являлись их начальники штабов—Мольтке старший, Мольтке младш., Фалькенгайн, Гинденбург (вернее Людендорф). 2) Различие в системах управления; здесь германское не только право, но и обязанность предложения решения противопоставляется присущей французам сильной централизации управления; главнокомандующий Фош командует и управляет лично и единолично, не следуя советам своих подчиненных, откуда бы они не исходили.

Работа штабов Красной Армии в гражданскую войну выявила значительные дефекты; естественно, что в Красной Армии, как в молодом, спешно созданном организме, заменившем старую царскую армию, техническая сторона управления не могла быстро стать образцовой; требовалось время, труд и опыт. Опыт же Красная Армия приобретала не в условиях мирной обстановки, а на полях сражений.

Командование и штабы зачастую не были спаяны единством военных взглядов и мышления из-за отсутствия единой школы или продолжительной совместной службы; личный состав штабов, в общем, технически был мало подготовлен; штабы работали медленно; молодые, энергичные, независимые от штабов командующие не имели достаточно опыта и навыка для проведения в оперативной работе принципа разделения труда при сохранении в своих руках всей идейной и принципиальной стороны управления.

В силу этих причин значительная часть начальников, вполне подготовленных к своим командным обязанностям, принуждены были, отвлекаясь от своего прямого дела, тратить много времени и труда на налаживание техники управления и все-таки не справлялись с обилием деталей, обычно остававшихся не разработанными; штабы же в целом нередко проявляли малую активность и технически неискусно и неумело выполняли свою работу. В результате техническая сторона

операций была разработана недостаточно полно и отчетливо, в силу чего нередко имело место „несоответствие между замыслом и исполнением“.

Об'ем оперативной работы современного штаба весьма значительный, само содержание работы весьма разнообразное. Говоря вообще, эта работа охватывает: подготовку решения начальника путем представления ему всех данных, необходимых для обоснования решения с точки зрения соответствия его обстановке и задаче, что требует сбора и изучения сведений о противнике, своих войсках и местности; проведение решения, принятого начальником, в жизнь, т.-е. облечение его в форму распоряжений и передача в войска для исполнения (техника составления и передачи распоряжений); наблюдение за исполнением в смысле его своевременности и соответствия духу решения начальника, а также и для того, чтобы в ходе наблюдения выяснять нужды и потребности войск, принимая меры к скорому и полному их удовлетворению; согласование деятельности органов полевого управления и наблюдение за соответствием их работы общему плану действий; наблюдение за обеспечением боевой готовности войск; изучение опыта боев вообще и влияния прогресса техники в частности, обработка данных опыта и распространение их в войска.

Такова в основных своих чертах оперативная работа современного штаба. Важнейшей, ответственнейшей частью ее является широкая и полная разработка боевого решения и осуществление его в жизни с параллельной деятельностью в области наблюдения за боевыми действиями войск и работой специальных „служб“.

Об'ем работы штаба зависит от величины войскового соединения, масштаба общей задачи этого последнего и от величины самого штаба. Естественно, что чем крупнее данный войсковой штаб, тем шире область его компетенции и больше круг его заведения.

Действующим в Красной Армии законом круг ведения штабов фронта и неотдельных армий в их оперативной работе в военное время очерчен следующим образом: штаб ведает: 1) сбором, хранением и обработкой сведений, необходимых командованию для руководства военными действиями, 2) разработкой соображений относительно военных операций, 3) согласованием действий и распоряжений главных [1]) отделов полевого управления по отношению к общему плану подготовки и ходу военных операций, 4) организацией разведки, 5) организацией связи в пределах фронта, 6) передаче по принадлежности приказов и распоряжений командования, 7) вопросами службы и подготовки войск, 8) разработкой общих указаний по службе военных сообщений и по устройству тыла, 9) общим руководством в оперативном отношении службой броневых частей.

При оценке вышеперечисленных обязанностей штаба следует притти к выводу, что на ряду с полнотой его деятельности в разработке и проведению в жизнь решения начальника штаб в области своих взаимоотношений с отделами пол. управления замкнут в ограниченный круг обязанностей по общему согласованию их работы и контролю над ней.

3) *Взаимоотношения штаба:*

а) С командованием.

Сущность этих взаимоотношений уже выяснена выше, здесь остается сказать немногое.

[1]) Подразумеваются важнейшие отделы пол. управления, к числу которых, прежде всего, надо отнести отделы снабжения и военных сообщений.

В силу разделения труда идейная творческая часть управления войсками составляет прерогативу командования; в этой области штаб ограничивает свое участие помощью в виде предложения того или иного решения. Техническая же часть управления т.-е. вся та черновая, упорная и кропотливая работа по разработке и осуществлению решений начальника в полном своем об'еме является первой основой плодотворного сотрудничества начальника и его штаба. По опыту гражданской войны вмешательство начальника в работу его штаба, зачастую, правда, обоснованное (причины приведены выше) приводило к сильной перегруженности командования. В Красной Армии создался тип „командарма-труженика, тащившего на себе все бремя управления, просиживающий в штабе нередко всю ночь до рассвета за чертовой работой“ [1]). В одной из армий зап. фронта (1919—1920 г.г.) техника составления боевых распоряжений осуществлялась не совсем обычными способом: вся без исключения боевые приказы (после обдумывания, принятия решения и разработки основных положений) от первой до последней строчки писались самим командующим армией.

Начальник штаба армии приглашался для простановки на приказе своей фамилии (бланк подписи предупредительно заготавливался самим командармом) и попутного высказывания своего мнения. Естественно, что в условиях не только принятия, но и уже облечения решения в форму приказа, мнение Н. Ш. могло касаться только известных деталей; времени на оценку решения с точки зрения соответствия обстановки и возможности его выполнения в связи с фактическим положением подчиненных войск в распоряжении Н. Ш. не оказывалось. Таким образом, приведенный пример иллюстрирует работу командования не только за себя, но и за начальника штаба и даже за начальника оперативного отдела. С точки зрения нормального сотрудничества начальника с его штабом подобный образ действий командования не должен иметь места вообще; в упомянутой же армии он тем более являлся анахроничным, что штабной аппарат ее был на высоте своего положения. Нормально, директива высшего войскового соединения с указанием общей задачи армии должна была вместе с указаниями командарма о принятом им плане действий вернуться к Н. Ш Составление приказа со всеми нужными деталями, с приведением в нем всех вопросов, подлежащих разрешению частными исполнителями являлось уже прямой работой штаба под общей ответственностью Н. Ш.

Отсутствие доверия начальника к своему штабу вызывает общее уменьшение положительного его значения, подрывает авторитет штаба и развивает инертность. Мы уже установили, что наполеоновский метод использования штаба в условиях современности непригоден и вреден.

Между командованием и штабом не должно быть никаких посредников, никаких промежуточных инстанций. Иначе это приведет к созданию какого-то другого „сверх-штаба“, другого параллельного органа, заменяющего штаб в некоторых из его обязанностей. Все, что входит в круг обязанностей командования в его управлении войсками, подлежит исключительно ведению штаба и в этом отношении старший начальник сносится со своим штабом непосредственно.

Для успеха дела существование при начальнике особого органа (секретариата, канцелярии) допустимо лишь при условии, что он не будет включать в круг своего ведения вопросов управления. Следовательно, подобный орган, имея своим назначением выполнение спе-

[1]) Е. Шиловский. „О технической стороне управления в гражданскую войну“.

циальных поручений командования, ни в какой мере не должен являться органом, посредствующим между начальником и его штабом, или параллельным ему. Тоже в общем относится и к лицам для поручений при начальнике; возможно, однако, что последний будет поручать этим лицам выполнение некоторых работ, связанных с управлением.

Работы эти будут носить частный, ограниченный характер и самое выполнение их связано с общей работой штаба; это как бы помощь штабу; с другой стороны, командование обеспечивает себе нужную по условиям момента „ударность“ работы без отвлечения на нее сотрудников штаба.

Итак, взаимоотношения н-ка и его штаба базируются на тесном сотрудничестве в области управления, основанном: с одной стороны—на доверии к своему штабу, к его силам, к успешности его работы и с другой—на стремлении всемерно облегчить деятельность командования путем отличного выполнения всей работы по технике управления.

Начальник и штаб живут в тесном контакте. Один творит, другой организует. В теории эти два элемента должны быть отделены друг от друга; на практике в полной мере устранить взаимодействие их трудно. Бесспорно, что начальник, обладая исключительным правом принятия решений и неся за них ответственность, всегда сохранит за собой „высшую заслугу в исполнении“; тем не менее штаб, осуществляя свое право через Н. Ш. предлагать решение, до некоторой степени влияет на начальника в командном отношении. Эта возможность возлагает на штаб требование крайней „лойяльности“ в отношении прерогативы командования—окончательной постановки боевого решения. Право штаба—предложение решения—каждый раз должно осуществляться только однажды. Если решение штаба отвергнуто, штаб должен проникнуться решением начальника, как своим, ни в какой мере не прибегая к повторным предложениям, т.-к. иначе это поведет к ничем не оправдываемому систематическому давлению на психику начальника.

В самоотречении штаба заключается сущность его истинной, высшей дисциплины.

б) С войсками.

Штаб, подготовляя решение начальника, стремящегося поставить войска в наиболее выгодные условия, должен исходить при всех своих расчетах и соображениях из фактического к каждому данному моменту положения и состояния войск. Знание этого, являясь профессиональной обязанностью штаба, служит фундаментом всех его работ.

Осведомленность штаба о состоянии и положении войск черпается им из различных источников. Одним из них является источник бумажного характера в виде различных донесений, рапортов, соображений, извещений и т. д. поступающих от войск. Штаб в своем стремлении исчерпывающе изучить обстановку в целом не может удовлетвориться одним этим источником; поступающие бумажные сведения всегда почти не полны, лишены должной детальности, не оттеняют того, что по условиям момента для штаба особо важно и интересно, иногда запаздывают. Дать достоверную картину состояния войск они не могут, как в силу перечисления причин, так еще и в силу того, что подчиненные инстанции иногда имеют склонность сознательно скрывать истинное положение войск, или преувеличивая его трудности или, наоборот, преуменьшая их. В силу сказанного, действительное положение дела на фронте, истинные условия, среди которых войскам приходится жить и сражаться, потребности и нужды их, могут оказаться не точно выясненными и не вполне известными командованию и штабу. Правильное же представление о состоянии войск есть важнейшая обязанность штаба. Он должен предупреждать и опережать донесения и потребности войск, он в каждую минуту должен иметь свой взгляд, свое суждение, вполне соответствующее действительности. Иначе штаб вызовет справедливые нарекания, как со стороны командования, неправильно и неполно информируемого штабом, так и со стороны войск, не уверенных в должной осведомленности штаба о их нуждах, от чего, естественно, пострадает авторитет штаба [1]).

В целях лучшего ориентирования и установления живой связи с войсками штаб должен итти „на места“, посылая туда своих представителей. Это даст штабу возможность самому видеть и слышать, и, протягивая свои щупальца в гущу интересов войск, самому себя информировать, самому собирать сведения. Подобная мера даст в руки штаба действительное средство по наблюдению за правильностью исполнения решения начальника и ознакомления с неотложными нуждами войск, немедленное удовлетворение которых облегчит войскам выполнение их задачи и вызовет доверие к штабу. Крайне полезно также прикреплять сотрудников штаба к известным участкам фронта для детальной о них во всякое время и во всех отношениях осведомленности. Это также потребует выездов сотрудников штаба на эти участки, чтобы личным посещением их ознакомиться с положением дела. Наконец, штаб может вызывать к себе представителей войск для сообщения фактических сведений и освещения потребностей войск; при посещении низших штабов высшими штабными работниками на обсуждениях тактических вопросов необходимо касаться и всего того, что выясняет общее состояние войсковой части.

В активной работе штаба по оказанию широкого содействия войскам, в непрестанном стремлении облегчить трудность положения, в быстром принятии мер по удовлетворению неотложных нужд и потребностей их и заключается сущность обязанностей штаба в отношении войск.

Живое общение штаба с войсками, тесная связь с ними путем работы на местах представителей штаба явятся наилучшим способом выполнения этих обязанностей.

в) С различными отделами пол. управления.

Как было выяснено выше, в состав полевого управления каждого значительного войскового соединения входит еще ряд не подчиненных штабу отделов, ведающих специальными службами (снабжения,

---

[1]) Фон-Куль („Герм. ген. штаб“, стр. 196) приводит слова Готхейна: „армия делилась на две резко разнившиеся друг от друга категории, почти не имевшие между собою ничего общего; с одной стороны на фронтовые части, солдат и офицеров, которые собственно говоря, и вели войну, с другой стороны,—на штабы и всех тех, кто на этапных пунктах и в тылу находился в безопасности и вел удобный и комфортабельный образ жизни... Невидимая, непроницаемая стена разделяла фронт на штабы“. Фон-Куль не согласен с этим и считает „гнусной каррикатурой“, однако, мы полагаем, что нет дыма без огня. Отрицательное в массе войск отношение к штабам — явление обычное; оно ослабевает или исчезает, если войска воочию чувствуют в работе штаба облегчение своего положения, если они уверены, что штаб знает об их состоянии; тогда они мирятся с „привиллегированным“ положением штабов. Необходимо твердо усвоить, что не войска для штабов, а штабы для войск.

санитарной, артиллерии и т. д.). Все эти службы имеют двойное подчинение: командованию, которое в порядке их оперативного использования и руководит ими непосредственно, и своему высшему техническому органу. Естественно, что раз старший начальник руководит подчиненными ему „службами", то штаб, являющийся основным вспомогательным органом начальника, не может не включить вопросы этого руководства в круг своего ведения, своей компетенции.

Вопросы, связанные с техническим подчинением „служб", в компетенцию штаба не входят совершенно.

Руководство командования своими „службами" будет носить принципиальный характер (постановка задач, установление взаимоотношений между службами и пр.).

Техническая работа по осуществлению руководства ляжет на обязанность штаба, который и будет разрабатывать, отделывать в деталях отдаваемые командованием распоряжения „службам". Для того, чтобы эти распоряжения были составлены правильно, необходимо, чтобы штаб знал общий характер работы данной „службы" и ее состояние, т.-е. имел бы правильное представление о назначении каждой „службы" и ее силах и средствах.

Управление войсками облегчается слаженностью их (войсковые организмы или одинаковы—дивизии, или подобны — корпуса); в силу этого их легче использовать. В отношении „служб" получается иначе: каждая из них имеет свое особое назначение, свои средства, неодинаковую мощность, получает свою особую задачу; работают „службы" в общем независимо одна от другой. Поэтому крайне необходимо, чтобы независимая работа каждой из „служб" и деятельность всех их вообще соответствовала бы общему плану действий данного войскового соединения, что вызывает требование согласования работы „служб". Это тем более необходимо, что вспомогательные отделы пол. управления, имеющие каждый свое специальное назначение, склонны смотреть на все с точки зрения специальных своих интересов, упуская из виду относительность их значения в общем ходе операции.

Для успешности направления и согласования работы „служб" с точки зрения общей задачи и идеи операции и в соответствии с общим планом действий требуется, чтобы орган, ведающий этим согласованием, хорошо бы знал обстановку и намерения старшего начальника, т.-е. все то, что составляет оперативную сторону управления войсками. Таковым органом является штаб, в силу этого и работа по согласованию деятельности вспомогательных отделов пол. управления выполняется также штабом. Кроме того, обобщая, связывая деятельность этих органов, руководя ими с оперативной точки зрения (и тем освобождая командование от технических деталей этой работы), штаб, в силу тесной связи со „службами", обеспечивает себе поступление необходимых сведений о состоянии боевой готовности войск, знание которой для штаба обязательно.

Хотя начальники „служб" и не подчинены штабу и штаб не может им давать распоряжения от себя, но в нужных случаях, выясняющихся в ходе работы по согласованию, штаб путем доклада, путем предложения начальнику, вызывает у последнего необходимые распоряжения.

Обязанностью штаба по отношению к „службам" является ориентирование их об обстановке и планах командования в необходимой степени детальности. Технически это разрешается посылкой н-ком „служб" копий оперативных сводок данного войскового соединения, а также копий приказов и распоряжений, отдаваемых командованием

и штабом и могущих по своему содержанию дать те или иные, хотя бы косвенные, указания „службам" в их работе по удовлетворению нужд и потребностей войск в соответствии с наличными средствами с одной стороны и расположением и действиями войск с другой. Работа по ориентированию отделов полевого управления очень важна; от правильной постановки ее в сильной степени зависит успех деятельности „служб" на пользу войск. Между тем, по опыту гражданской войны, в штабах Красной армии разрешение этого вопроса страдало существенными дефектами. Сообщали не то, что нужно было „службам", сообщали или слишком длинно, с массой ненужных подробностей, или, наоборот, черезчур кратко, так что „службы" не ориентировались в интересных для них фактах исчерпывающе; сплошь и рядом вообще забывали ориентировать „службы" посылкой им тех или иных сообщений, сведений и т. д.

Указать об'ем и содержание всей работы штаба по ориентированию „служб" применительно ко всем вопросам, возникающим в ходе оперативного управления войсками, не представляется возможным в виду сложности, обширности и детальности этой работы, что потребовало бы расширения данного курса и привело бы к углублению в мелочные детали (важно каждому ответственному работнику штаба усвоить всю необходимость подобной, непрерывной, тщательной, автоматической ориентировки отделов пол. управления; о чем именно и в какой степени ориентировать — это подскажет сама оперативная работа в целом). Однако, приведем наиболеее типичные случаи необходимости ориентирования (считая, что основные боевые приказы и распоряжения будут получены н-ми „служб"):

1) При постановке новых или изменении старых частных боевых задач подчиненных войск; в частности—при изменении поставленных сроков выполнения.

2) При всех значительных изменениях боевой обстановки (положение на фронте, действия противника, действия наших войск, получение новой общей задачи, изменение имевшихся ранее).

3) При изменениях или видоизменениях планов, намерений, предположений, соображений командования, поскольку это может отразиться на работе данной „службы" и не составляет до поры до времени строго оперативного секрета.

4) При получении штабом сведений, рисующих состояние той или иной подчиненной войсковой части (доклады и донесения командированных штабом на места, отчеты об осмотрах и т. д.).

5) При перегруппировках войск (переброски из одного пункта фронта в другой, вывод в резерв, выход из резерва и т. д.).

6) При изменениях в организационном составе армии (прибытие или убытие войсковых единиц) с указанием общего числа едоков намеченного района расквартирования или сосредоточения, времени прибытия (фактического или ожидающегося), способа передвижения частей, маршрута их движения.

7) При изменениях в порядке подчинения войсковых частей (так например, тяж. пол. артдивизион, подчинявшийся до сего N дивизии передается с такого-то числа в другую дивизию и т. д.).

8) При получении сведений о состоянии той или иной отрасли у неприятеля (сеть связи в его тылу, пути сообщения, расположение баз, складов, что в них хранится).

Перечисленные вопросы являются только вехами. Практика укажет дополнительные. Ориентирование отделов полевого управления составит работу преимущественно оперативного отдела штаба и вы-

полняется в духе общих (а иногда и специальных) указаний начальника штаба. Порядок ориентирования должен обеспечить автоматичность его, для чего начальник оперативного отдела указывает каждому из своих отделений круг вопросов, по которым они должны ориентировать „службы"; в отделениях начальники их разбивают эти вопросы между своими помощниками; каждое из этих лиц должно проникнуться важностью ориентирования, его полной необходимостью и не забывать про него.

Ориентирование выполняется путем сообщения подлежащим н-м „служб" сведений или письменно или словесно; в последнем случае прекрасных средством служит телефон, стоящий на столе у начальника штаба, его первого помощника и н-ка оперативного отдела. Широкое пользование телефоном вполне целесообразно: ориентирование ускоряется, тут же на месте в разговоре выясняются все подробности нужные н-ку „службы", сообщаются им его пожелания; телефон заменяет личное общение и укрепляет связь отделов штаба с отделами пол. управления; для сохранения тайны важные сведения сообщаются по секретному коммутатору.

При сообщении тех или иных сведений с целью ориентирования каждый раз надо тщательно взвесить кому именно их посылать, чтобы с одной стороны не забыть кого-нибудь из заинтересованных лиц, а с другой—не посылать тем, кому это не нужно (лишняя трата времени и канц. принадлежностей[1]).

Ориентирование начальников отделов пол. управления, в особенности в части, касающейся боевых действий войск и планов старшего начальника, осуществляется в ходе ежедневных информационно-оперативных докладов, подробности об организации и проведении которых будут приведены ниже.

Штаб, согласовывая работу „служб", в то же время наблюдает за нею. Это наблюдение преследует своей целью: 1) достижение уверенности в том, что „службы" выполнят полученные ими от командования задачи надлежащим образом и в поставленный срок и 2) оказания „службам" нужного содействия в их работе. Оба эти условия требуют со стороны „служб" информирования штаба о ходе своей работы и о встречающихся затруднениях. Штаб, на основании получаемых сведений, убеждается в соответствии или несоответствии деятельности служб общему плану действий; в последнем случае он устраняет обнаруженные дефекты или с доклада командованию (по крупным вопросам, имеющим важное, принципиальное значение) или же своим распоряжением (в вопросах менее важных). Штабу явятся случаи, в целях общего успеха, дополнить работу одного отдела пол. управления привлечением другого отдела, что он выполнит через командование или же своим предложением. Наконец, штаб примет меры по оказанию помощи данному отделу в его работе (наряд рабочей силы, окарауливание, представление транспортных средств и т. д.), осуществляя эту помощь или своей компетенцией или представляя на утверждение командования (если она выходит из пределов прямых возможностей самого штаба).

Итак, штаб в своих взаимоотношениях с другими отделами пол. управления: 1) согласовывает деятельность их, 2) наблюдает за их работой, направляя ее в сторону наибольшего соответствия общему

[1]) Последний вопрос не так мелочен, как кажется на первый взгляд. Иногда каждая лишняя копия играет большую роль, особенно при печатании на пишущей машинке.

плану действий и приходя им в нужных случаях на помощь, 3) в надлежащей степени детальности и полноты ориентирует их об обстановке и планах командования.

Следует учитывать, что штаб и „службы" не связаны подчинением один другому, оба они соподчинены одному и тому же органу—командованию; но штаб, являясь в вопросах управления войсками правой рукой командования, не может и не должен упустить из поля своего зрения деятельность вспомогательных отделов пол. управления. Такт, который проявит штаб, тесная деловая связь, которую он установит со службами, стремление придти им на помощь, которое он обнаружит,—все это укрепит взаимоотношения штаба с другими отделами пол. управления, придав их отношениям нужный характер спайки, взаимного доверия и благожелательства.

г) С высшими и низшими штабами.

Штабы в их восходящей линии не подчинены один другому, подчинение существует только между двумя начальниками, при которых штабы состоят. Однако, низший штаб в отношении высшего является на положении органа с исполнительными функциями, выполняя все требования высшего штаба, так как эти требования в то же время являются требованиями и высшего начальника.

Многие вопросы технического характера в процессе своих взаимоотношений штабы, минуя командование (и тем избавляя его от мелочей), разрешают самостоятельно по своей штабной линии. Каждый штаб: *вниз* — держит связь, ориентирует, инструктирует направляет работу; *вверх* — отчитывается в своей работе, испрашивает указания, дает полную исчерпывающую ориентировку.

Штабы, не подчиненные друг другу, являются каждый ближайшим помощником своего начальника; они использовывают друг друга на почве деловой связи по выполнению ими своих обязанностей в области технической стороны управления: высший штаб, давая известные задания и получая сведения от низшего, этот последний—донося в высший штаб и прибегая в нужных случаях к его содействию и помощи.

Выполнение всех указанных выше обязанностей по отношению к командованию, войскам и другим отделам пол. управления и определяет собою роль и значение современного штаба.

III. Условия успешной работы штаба.

1. Надлежащая организация работы:

а) Общая цель организации.

Организация работы штаба должна исходить из двух факторов: 1) конечной цели этой работы и 2) средств, которыми располагает штаб. Цели и задачи штаба, его призвание—широкая помощь командованию, снятие с него всех забот о технической стороне управления. Средства слагаются из материальных рессурсов и личного состава штаба (его качественность). Не касаясь материальных рессурсов, мы в дальнейшем, говоря про средства штаба, будем иметь в виду исключительно его личный состав (штабных сотрудников).

Работа штаба, руководимая без учета свойств технических средств, силами которых она выполняется, явится бессистемной и не

даст полного их использования. Отсюда—всякий раз, налаживая работу штаба, надлежит строго исходить из трезвой оценки качеств личного состава штаба. Эти качества являются данными переменного характера. Соответствующим подбором штабных работников следует стремиться сделать их постоянными и при том первосортными.

Общая цель надлежащей организации работы штаба состоит в том, чтобы с наличными средствами, но при условии наилучшего использования этих средств, получились бы максимальные результаты („продукция высшего качества").

Для успешности работы штаба необходимыми основными условиями явятся:

1). Надлежащая организационная структура, основанная на планомерной возможности широкого применения принципа разделения труда и специализации с точным определением подчиненности, круга ведения и ответственности всех составных отделов штаба и даже отдельных сотрудников.

2) Должное общее руководство работой штаба со стороны его начальника, основанное на правильном распределении работы сверху до низу.

3) Соответствующий подбор личного состава и его использование с целью постановки каждого работника в условия свободного выявления максимума его специальных способностей.

4) Стандартизация, нормализация работы (установление форм, шаблонов, приемов в технике штабной работы).

Удачное разрешение перечисленных вопросов придаст работе штаба необходимую точность, отчетливость, полноту и быстроту исполнения его обязанностей, т.-е. „высшую продукцию", выработку которой, как общую цель, и должна преследовать организация штабной работы.

б) *Разделение труда и специализация.*

Работа современного штаба крупного войскового соединения, полностью охватывающая собою всю технику оперативного управления, в целях ее продуктивности властно требует участия в работе многих лиц. Если в штабе эпохи Наполеона достаточно было несколько секретарей для записи диктовавшихся им старшим начальником боевых распоряжений и большего или меньшего количества ад'ютантов и ординарцев, развозивших эти приказания, то современные штабы, прототипом коих явился штаб времен Мольтке, должны иметь в своем составе значительное число сотрудников, но не для записи приказаний командования, а для разработки решения, составления и передачи по назначению распоряжений и контроля над работой исполнителей.

Помимо того, самая сложность оперативного управления в современную эпоху („техничность" войн, обширность полей сражения, огромность армий, громоздкость тыла) обуславливает невозможность выполнить всю техническую работу одному или нескольким лицам; она, характеризуясь обширностью, сложностью и разнообразием, требует участия в ней „множества умов".

В силу сказанного, вся сущность и техника оперативной работы современного штаба построена на широком применении принципа разделения труда и специализации в различных отраслях службы. Этот принцип здесь находит высшее свое выражение.

Участие многих лиц явится бесспорной необходимостью хотя бы в такой очень важной стороне работы штаба, как подготовка решения старшего начальника. Одним будет поручен сбор и разработка сведений о своих войсках и местности, другим — о противнике, третьим — вопросы боевой готовности войск, служба тыла и т. д. Каждый, работая в своей области, углубляя и усовершенствуя свою работу, внесет свою долю участия в общую, коллективную работу. Современный штаб—это ярко выраженный коллектив; с этой точки зрения на него и надо смотреть при всех вопросах о постановке и выполнении службы штаба.

Коллективный метод работы [1]), прежде всего, обеспечивает командованию необходимую полноту разработки решения, т.-е. глубину и нужную детальность тех данных обстановки, кои будут представлены командованию в процессе принятия им боевого решения. Начальник, получающий эти сведения, имеет дело с результатами работы штаба; над этими результатами работали многие сотрудники, часть их ведала сбором и систематизацией сведений об обстановке, другая часть — над обработкой их (проверка, изучение и оценка) и третья часть—хранением. Здесь мы опять сталкиваемся с разделением труда; благодаря ему результаты получаются глубже, полнее, словом, разработаннее.

Не останавливаясь более на доказательствах необходимости и явной полезности разделения труда, отметим, что оно на первый взгляд как бы находится в противоречии с требованием единства разработки (под последним подразумевается общая выдержанность всех деталей разработки в духе основной идеи). Однако, при внимательном рассмотрении вопроса опасность, при применении принципа разделения труда, розни в работе, не имеет места, она уничтожается надлежащим обеспечением единства мышления.

Способами этого обеспечения являются:

1. Руководство работой со стороны начальника штаба, который об'единяет результаты работы различных отделов. Он дает соответствующие указания, ориентирует, инструктирует; он периодически собирает у себя н-ков отделов штаба с целью в пределах строгой (для обеспечения сохранения военной тайны) необходимости держать ответственных работников штаба в курсе предположений и намерений старшего начальника, а также и для того, чтобы давать общее направление работе до ее выполнения.

Вместе с тем, начальник штаба пользуется каждым случаем вне таких собраний (которых в обстановке лихорадочной работы штаба во время боевых действий устраивать можно будет очень редко) проверить соответствие мышления начальника данного отдела духу общей идеи, общему плану действий, общему ходу работы путем взаимного обсуждения деталей, оценки обстановки и т. д.

Таким возможно частым общением начальника штаба с непосредственно ему подчиненными ответственными работниками штаба выработается нужное единобразие мышления, единство взглядов, воз-

---

[1]) Эта коллективность работы подчеркнута статьей „Работа Ген. Штаба и научная организация труда (Красная Армия № 13—14, стр. 13). Статья (написанная так же коллективно) стремится доказать, что развитие работы и задач Ген. Штаба в области узко-штабной имеет тенденцию развиваться от разработки решения одной личностью к работе технического организма, в силу чего личность оттесняется коллективом, а искусство—наукой. Соглашаясь с тем, что одной „личностью" разработка решения вестись не может, мы оспариваем утверждение, что „личность" оттесняется коллективом. Рамки работы и взаимоотношений „личности" (командования) и коллектива (штаба) установлены на началах военно-исторического базиса и современная эпоха не дает указаний на их эволюцию или надобность в ней.

можность понимать друг друга с полуслова, что, конечно, облегчит общее единство работы. Существенным условием достижения этого служит длительность совместной работы [1]).

2. Прямая и непосредственная связь отделов штаба между собою; при этом центр тяжести связи лежит в личном общении между собою начальников и сотрудников отделов; частый обмен мнений, заключений и соображений позволит установиться тесному контакту в работе вообще и однообразию взглядов на содержание и приемы работы в частности.

Factory analogy

Специализация является прямым следствием разделения труда. В применении к работе войскового штаба понятие специализации следует ставить несколько шире, чем например, в области фабрично-заводского труда. Так, мастер-специалист работает постоянно по своей специальности; он непрерывно ее изучает и усовершенствуется; он интересуется по преимуществу и исключительно всем тем, что прямо или косвенно относится к его специальности; менять ее вне его воли и желаний он не собирается. Все его внимание, его силы, способности сосредотачиваются на одной точке, в одном направлении. Чем глубже и лучше изучил он свою специальность, тем большая ему цена, но только в области его специальности. В этой области своей специализации он, являясь узким специалистом, и ищет применения своего труда.

Работа войскового штаба также разнообразна, как разнообразна и самая боевая обстановка. Работая на принципе разделения труда и специализации, штаб не может, однако, распухать в своих штатах, иметь кадры многочисленных сотрудников. Отсюда, штабной аппарат должен быть гибким, способным на „ударную" работу, усиления одного вида работы за счет временного ослабления другого. Тот или иной отдел штаба, выполняющий в данный момент ударную, т.-е. имеющую срочно-важный характер работу [2]), естественно, может нуждаться в усилении своего личного состава, для чего придется произвести некоторые перемещения, замены, прикомандирования сотрудников. Это было бы затруднительно при односторонней подготовке штабного работника, исключительно как узкого специалиста в области порученной ему отрасли работы. Следовательно, штабные работники должны быть несколько более широкими специалистами. Более или менее ответственным сотрудникам штаба нельзя замыкаться в своих отделениях или отделах. Они всегда должны иметь общее (а в нужных случаях и детальное) представление о сущности и приемах работы других ячеек. Это необходимо ему для общей успешности его работы, так как обостряет критический склад его ума, расширяет его подготовленность, облегчает „разумность" проявления его самодеятельности и частной инициативы; это необходимо ему также и при замещениях и перемещениях, так как иначе он будет чувствовать себя в положении ночного путника, заблудившегося в густом лесу. Вместе с тем, попадая в незнакомую ему отрасль работы, он, при необходимости руководить ею, окажется вынужденным смотреть из других рук, что подорвет его авторитет в глазах подчиненных.

[1]) Иначе не исключается возможность в надобности посылок телеграмм, аналогичных телеграммам Скобелева (Ахал-Текинская операция в 1881 г.): „перед наступлением решительного столкновения в отряды обыкновенно прибывают личности..., нарушающие единство направления и убеждений войск перед боем"... и затем, подобно Скобелеву, просить прекратить их присылку.

[2]) В большинстве случаев таковым явится оперативный отдел вообще, а его оперативное отделение в частности.

В названии „Генеральный Штаб" слово „Генеральный" значит „общий", а потому всякий работник генерального штаба или—применительно к войсковому генеральному штабу—всякий оперативный работник войсковых штабов, ведущий самостоятельно известную отрасль работы, должен, в совершенстве обладая техникой в своей специальности, быть достаточно подготовленным и к работе в иной области своей оперативной службы.

Чем выше стоит штабной работник на иерархической лестнице, тем шире должна быть его подготовка, тем меньше требуется от него специальность, тем более должна быть у него развита способность администрации [1]).

в) Подбор и размещение сотрудников.

Укомплектование штаба подходящим личным составом и надлежащее использование личного состава служат факторами, прямо влияющими на общую успешность штабной работы.

Вопрос использования личного состава охватывает собою: уменье подобрать нужных лиц (живых, активных, знающих и опытных) и уменье правильно, т.-е. наиболее полно использовать всех без исключения работников штаба сообразно их индивидуальных качеств.

Таким образом, надо уметь подобрать и наиболее целесообразно сочетать целый ряд сотрудников штаба.

Это „сочетание" выразится в правильном размещении сотрудников по лестнице штабной иерархии. Основные положения, коими приходится при этом руководствоваться, сводятся в общем к следующему: работники штаба, занимающие высшие ступени штабной иерархии, и низшие сотрудники должны обладать (а следовательно в них надо углублять и развивать) различными способностями; в то время, как у первых должна преобладать административная — главным образом, организационная — способность, у вторых — способность техническая. От первых, дабы они могли должным образом играть роль в том целом, часть которого они составляют (т.-е. штаба), требуется широта военного образования, глубокие познания плюс большой опыт, а также знание всего того, что хотя бы привходящим образом имеет отношение к их специальности; наконец, они должны являться техниками своего дела, но техниками широкого взгляда, большого масштаба, а не узко специализировавшимися. На них лежит обязанность внутри их служебной деятельности предвидеть, координировать, поверять. Они управляют и искусство управления должно быть им хорошо известно.

[1]) Тейлор („Административно-техническая организация промышленных предприятий", стр. 80—84), отрицая пользу предприятий по военному образцу, видит недостаток управления ими между прочим и в установлении общей ответственности за успешность работы отдела, отделения и т. д. Он говорит, что мастера и заведующие цехами должны быть по возможности избавлены от забот об общем направлении хода работы... Заведующим и мастерам должна быть оставлена чисто исполнительная работа. На их обязанности лежит наблюдать, чтобы работа, спроэктированная и указанная расчетным отделом, была бы быстро исполнена на фабрике (стр. 83). Признание справедливости подобного рода утверждения привело бы в работе штаба к отказу от самодеятельности, частной инициативы, а также от общей ответственности начальников отделений и отделов за работу их частей; это неприемлемо. С другой стороны, по взглядам тейлоризма мастера—не только начальство, поддерживающее внешнюю дисциплину, не только контролеры чужой работы; они, прежде всего, инструктора и руководители, своим примером в нужных случаях показывающие проявление наиболее целесообразного и продуктивного труда. Эти взгляды, конечно, должны найти полное осуществление и в работе штаба.

В силу этого, они должны иметь и развивать в себе способность организационного порядка, надлежащее развитие которой облегчит им целесообразное, строго основанное на стремлении получить с наличными средствами продукцию высшего качества, управление штабом и его отделами. Это управление должно преследовать цель соответственного размещения сотрудников штаба на ступенях иерахической лестницы сообразно с их способностями, стремясь иметь людей с наиболее развитой технической способностью на низах иерархии. Отсюда—важность персонального подбора ответственных работников штаба и правильного пред'явления требованиий к ним со стороны руководителей работы штаба [1]).

От сотрудников, пониженных в иерархии, от сотрудников исполнения, в полной мере надо требовать развития у них технической способности, специализации, тем более суживающейся, чем ниже, мельче занимаемая должность. Не следует отсюда, конечно, делать вывода, что низший работник должен, целиком растворившись в своей специальности, отдать всю свою энергию на максимальное развитие исключительно технической способности, заглушив в себе остальные. Наличие наиболее развитой способности, отвечающей характеру занимаемого положения (или—что тоже—кругу выполнямой работы)—вот базис, опираясь на который следует судить об общей ценности и соответствии каждого отдельного работника штаба.

Вместе с тем, ему должно быть предоставлено свободное поле для выявления других способностей, облегчающих ему высшую производительность труда. Так например, делопроизводитель, положим, оперативного отделения, на которого по его должности возложены обязанности при помощи подчиненных ему письмоводителей, регистрировать, хранить и рассылать бумаги, должен иметь сильно развитую техническую способность (в данном случае способность быстро и правильно систематизировать поступающий к нему бумажный поток по делам, брошюровки бумаг и т. д.), Вместе с тем, предвидя, по условиям момента, какого рода справки могут понадобиться начальнику отделения или его помощникам, он даст указания письмоводителям, указания по сортировке и брошюровке бумаг с расчетом быстрейшей выдачи справки. Следовательно, кроме технической, он выявит и до некоторой степени административную способность. Возьмем другой пример: машинист-переписчик должен прекрасно знать свою специальность—быстро и правильно печатать на пишущей машинке (способность техническая). Но, кроме того, необходимо, чтобы он сам (при частой остроте снабжения канцел. принадлежностями это очень важно) вел учет расходуемым им материалам (ленты, копир. бумага), добиваясь их пополнения; наконец, кончая работу, в нужных случаях, тщательно бы уничтожал ненужные копии, испорченные листы и проч. Значит, помимо технической, он здесь обнаруживает и способности административную и безопасности [2]) (или, точнее, предосторожности в отношении сохранения военной тайны).

Итак, следовательно, главная основная способность низших работников штаба—техническая, высших—административная. К этому

[1]) Нач. Штаба, как главный руководитель всей работы штаба, должен полностью удовлетворять требованию наибольшего развития административной способности, к сотрудникам занимающих должности, убывающие в иерархическом отношении, требования постепенно повышаются в сторону техничности.

[2]) Мы пользуемся ниже приводимой схемой способностей по теории Фойоля. Согласно этой теории различные операции, существующие в предприятиях, распределяются на 6 групп. Каждой группе операций соответствует у работников, выполняющих специальные способности; отсюда—двойная параллельная классификация.

надо добавить, что чем выше, чем крупнее штаб, тем сильнее, резче и выпуклее должна быть развита административная, в частности организаторская, способность у штабных работниках на высших должностях.

В конечном выводе в отношении надлежащего использования личного состава штаба, следует признать необходимым:

1) Наличие у начальника штаба, его помощников, начальников отделов сильно развитой административной способности, дающей возможность: а) правильно наладить и пустить в ход штабной аппарат (целесообразная организация предприятия); б) согласовать нужным образом работу составных ячеек (надлежащее управление); в) командовать, т.-е. твердо держать в своих руках нити управления; г) предвидеть, т.-е. сообщить аппарату гибкость путем соответствия организации и методов работы запросам момента (полнота руководства);

2) Целесообразное размещение сотрудников штаба, т.-е. такой порядок их назначения, который обеспечивал бы максимальное выявление основной способности, требующейся занимаемым положением или кругом производимой работы (правильное установление относительной важности выполняемых каждым работником штаба специальных операций по отношению к его общей деятельности).

3) Чем ниже штабной работник, тем сильнее должна быть его техничность (узость специализации). Наоборот, ответственная должность (высшие ступени штабной иерархии) требует полноты развития административной способности.

4) Штабные работники среднего, промежуточного порядка (начальники отделений) для лучшего исполнения лежащих на них обязанностей должны иметь сильно развитую техническую способность с большим уклоном, однако, в сторону способности административной.

Правильный подход руководителей штабной работы к оценке каждого штабного работника, к установлению его места в штабном организме требует непрерывного изучения всех элементов штабной организации и влияния условий окружающей среды; наблюдение за работой штаба, поверка ее (т.-е. сопоставление достигнутых результатов намеченным целям) в связи с первым условием облегчает усовершенствование штабного аппарата.

Очень важно приглядываться к каждому работнику в ходе работы; не останавливаться перед необходимостью перемещений, если

Операции.	Определение операций.	Способности.
Технические.	Продукция, фабрикация и переработка.	Технические.
Коммерческие.	Покупка, продажа, обмен.	Коммерческие.
Финансовые.	Изыскания и управление капиталом.	Финансовые.
Безопасности.	Защита помещений и лиц.	Безопасности.
Счетоводства.	Предварительные расчеты.	Счетоводства.
Администрация.	Организация, управление, координация, поверка.	Администрации.

обнаружится, что человек широкого горизонта, живой и энергичный, прозябает на маленькой, не дающей простора его способностям, должности: каждого следует держать на работе, наиболее удовлетворяющей его природным склонностям, от этого выиграет продуктивность самой работы, выполняемой с охотой и интересом к ней. Человека с методическим складом ума, склонного к исследованиям, быть может несколько медлительного в работе, но аккуратного и исполнительного следует назначать, положим, начальником архивного делопроизводства или привлечь к трудам военно-статистическим; во главе оперативного отделения нужен человек впечатлительный, подвижной, быстро и легко охватывающий явления в целом и правильно в нем разбирающийся, исключительно работоспособный, не считающийся с временем работы. В общем, размещая сотрудников, надлежит тщательно персонально оценивать их соответствие тому или иному виду работы.

В общем порядке работы личные свойства оперативных работников играют большую роль. Их примерный перечень сведется к следующему:

1) Работоспособность (выдерживать продолжительную работу в длительное время) [1]). Черта очень ценная и сравнительно очень редкая.

2) Энергичность: личная энергия и способность возбуждать таковую же в подчиненных.

3) Инициативность: деловая самостоятельность, стремление разрешить вопросы, не подлежащие обязательной санкции высшего начальника, собственным распоряжением, не прибегая без нужды к указке начальника. Наиболее ценная черта; ее надо всемерно развивать и поощрять.

4) Знания и опыт: разносторонность знания, оттенок универсальности. Необходимость сталкиваться и разрешать разнообразные вопросы вынуждает штабного работника быть артиллеристом, сапером, иметь достаточное представление об авиации, химической войне, знать употребление минометов, бомбометов и многое другое, выдвигаемое современной быстро прогрессирующей техникой.

5) Рабочая дисциплинированность (точность, аккуратность, исполнительность).

6) Выдержанность (спокойствие, хладнокровие в работе, не болтливость).

7) Способность быстро схватывать суть дела, понимать с полуслова.

8) Физическая выносливость.

Найти людей, обладающих всеми перечисленными свойствами или даже большей частью их очень трудно. Тем более такие работники должны цениться в штабах и выдвигаться на соответствующие должности.

Еще одна деталь, важная в общем порядке штабной работы: каждому ответственному работнику высшего штаба надо знать соответствующего работника низшего штаба, как например, Н-к штаба армии начальников штабов корпусов, Нач. оперативного отдела штаба фронта—начальника того же отдела в штабе армии и т. д. Это даст правильное представление о том, что можно ожидать от каждого из них в каждом данном случае.

[1]) В штабе одной из армий Зап. Фронта ответств. сотрудники Оп. Управления в течение полугода и более подряд работали ежедневно в среднем не менее 12 часов. Сплошь и рядом приходилось работать неделями по 15—16 часов.

Маршал Бертье, начальник штаба Наполеона, мог проводить день верхом, а ночь за рабочим столом почти без сна 13 суток подряд (Ф. Куль, стр. 199).

г) Распределение работы по отделам.

В области штабной работы существенно необходимо точное определение круга ведения каждого отдела, а в этих последних—отделений.

Каждая из составных частей штаба несет определенные обязанности в той или иной отрасли работы штаба; это разделение обязанностей вытекает из принципа разделения труда, необходимость применения которого отмечена выше. Круг обязанностей отделов и отделений регламентируется известными положениями о них, устанавливающими вопросы службы штаба, подлежащие преимущественному разрешению и разработке данным отделом. Следовательно, каждый отдел (отделение) знают содержание и об'ем своей работы, знают, что им надо делать. Вопрос о том, как надо делать, т.-е. установление наилучших способов и приемов работы разрешается начальниками отделов, в соответствии с указаниями нач. штаба.

Круг ведения данной составной части штаба должен носить твердый характер и без основательных причин не изменяться, что и должны твердо усвоить лица, распределяющие работу. В общем масштабе распределение работы производится Начальником Штаба; этот последний поручает для исполнения ту или иную работу данному отделу, исходя из круга его ведения; другими словами, вопрос, подлежащий разработке, направляется по признаку его принадлежности к компетенции того или другого отдела. Ясно, что только соблюдение этого условия определит наилучшее, полное и исчерпывающее исполнение. Решая вопрос, в какой из отделов направить известную работу в случае, если детали ее исполнения захватывают компетенцию нескольких отделов, Нач. Штаба поручит ее тому из них в круг ведения которого входит исполнение по основной сути работы; необходимые дополнения, справки, может быть, отдельная часть работы будут даны и выполнены другими отделами по их специальности; сбор и включение их в основную работу будет произведен тем отделом, который получит от Н. Штаба общее задание.

Такими же соображениями руководствуются и начальники отделов при распределении работы между своими отделениями. Постановка заданий, не входящих по своему исполнению в круг работы данного отдела или отделения, влечет за собой недоумение исполнителя, доклад его о необходимости передать это задание на исполнение другого отдела, более компетентного; получается трата времени, понижение авторитета начальника, неудачно ставящего задания. В случае, если этот последний все-таки настоит на своем решении, работа, естественно, выполнится медленнее и хуже, чем в отделе (отделении), прямо компетентном в исполняемой работе.

Трактуемый вопрос может показаться черезчур мелочным; однако, практика службы штабов Красной армии, особенно в первый период ее возникновения (разнохарактерность организации и приемов работы штабов) показала, что невнимательное, поверхностное отношение к распределению работы вызывало трения и перебои в штабной деятельности, которые, при боевой обстановке, вредно отражались на технике управления [1]).

[1]) Е. Шиловский в статье „О технической стороне управления армией в гражд. войну" приводит впечатления одного ответственного штабного работника, который, будучи (в 1920 г.) переведен из одного штаба в другой (на том же фронте), в течение значительного срока не мог разобраться в круге ведения отделов штаба на новом месте службы, так как, например, оказывалось, что сапоги для частей связи надо было получать через управление связи, а телефонное имущество—у начальника снабжения.

Ставя задачи, надлежит каждый раз учитывать конкретные условия; в зависимости от них можно и должно менять организационные формы и методы работы.

Организация работы штаба должна основываться на наличных силах и средствах. Требовать невыполнимое, задаваться недостижимым (в каждом частном случае)—значить, напрасно терять время и усилия. Поэтому совершенно бесцельно ставит на вид исполнителю, отлично выполнившему работу по существу, его плохой слог, положим; органический недостаток от этого не исчезнет, а психика исполнителя будет без нужды подавлена.

Проще в таких случаях взять перо и самому выправить стиль. Другое дело, если указанный недостаток есть результат небрежности; тогда рядом мер воздействия нужно заставить исполнителя дать максимум всей полезной работы, на которую он способен.

Поручая работу, следует всегда давать определенные и ясные задачи (кто, что и когда должен сделать). Если требуется представление исполнителем каких-либо сведений, сразу же указать ему их об'ем, степень детальности; если исполнитель составляет приказ или разрабатывает соображения, он должен быть исчерпывающе ориентирован, на что надо обратить особое внимание, как наиболее важное. В общем, помимо ясности и определенности ставящейся исполнителю задачи, надлежит тут же на месте договориться и о деталях исполнения, выяснить вопрос, как надо сделать, чтобы потом не возвращать работы для переоставления или не заниматься самому переделкой ее; ведь, при этом тратится время, зачастую очень ограниченное вообще, а в характере взаимоотношений начальника и подчиненного появляется оттенок взаимного раздражения. Говоря практически, если работа выполнена не совсем удовлетворительно (доклад, приказ, описание и т. д.), то часть вины в большинстве случаев ложится и на того, кто поручал работу; этот последний, следовательно, не дал исполнителю исчерпывающих указаний не только о том, что следует сделать, но (в основных чертах) и как надо выполнить.

В самой технике работы стандартизация должна быть проведена полностью. Установление определенных форм и шаблонов, выработка наиболее экономных и рациональных способов и приемов работы имеет существенное, весьма важное значение. Все, что имеет постоянное, чисто внешнее значение и наличие чего ускоряет, автоматизирует и вообще внешне облегчает выполнение работы, должно найти полное свое применение. С этой точки зрения важность постоянного наличия в отделах и отделениях всевозможных, соответственно выработанных и приуроченных к текущим требованиям бланков, форм, таблиц, скелетов схем, образцов ведомостей, постоянных заголовок, а также полевых и иного вида книжек и т. д. очевидна сама по себе. Широкое пользование ими позволит, при готовой форме, употребить все время и внимание исключительно на содержание; трафарет, как средство экономии времени и сил, в технике штабной работы необходим и крайне полезен, привычная форма бумаг несомненно имеет свое определенное, может быть, несколько своеобразное, значение.

2. Основания работы отделов штаба:

а) Непрерывная осведомленность об обстановке.

Каких-либо незыблемых правил работы, пригодных на все случаи, конечно, дать нельзя. Есть лишь одно неизменное общее правило, которым должен всегда руководствоваться в своей работе каждый отдел, каждое отделение, каждый сотрудник: работать неизменно хорошо.

Однако, можно установить некоторые условия, соблюдение которых имеет важное значение для успешности работы отделов. Прежде всего каждый отдел, по кругу ведения своих вопросов, должен обладать непрерывной и достаточной осведомленностью об обстановке в целом и в особенности о том ее элементе, который для компетенции данного отдела имеет превалирующее значение.

В отделах необходимо иметь сведения, точно отвечающие положению данного дня и освещающие вопросы: о деятельности неприятеля, расположении своих войск, их боевом составе, о состоянии тыла, о ходе работ „служб“ и т. д. На удовлетворяясь учетом текущей обстановки, отделы, в особенности оперативный и разведывательный, обязаны, опираясь на данные этого учета, заглядывать в будущее, стремясь предугадать, предвосходить события назревающей обстановки.

В 1920 г. в период нашего наступления на западном фронте, в оперативном пункте одной из наступающих армий, при подходе наших войск к ближним подступам к Варшаве, можно было предполагать возможный перелом в событиях. Поступавшие в разведыв. ячейку Операт. Управления штаба этой армии (находившуюся в составе опер. пункта) сведения указывали на интенсивную работу по возведению укрепленной позиции восточнее Варшавы и о больших спешно проводившихся формированиях неприят. войсковых частей. Можно было думать, что наше наступление, шедшее на очень растянутом фронте и недостаточными в общем силами, почти без резервов, наткнувшись на укрепленную стену, подвергнувшись воздействию обильных технических средств, собранных неприятелем, приостановится и переживет известный кризис. Далее, тыловые формирования противника в связи с возможной, общей перегруппировкой его сил, создадут ему возможность перехода во встречное наступление ударом в наиболее опасном для упомянутой армии направлении. В связи с этим, развед. ячейка опер. пункта, внимание которой получило уже характер известной предрешенности, приложила усилия к возможно полному сбору сведений, главным образом, о тыловых переброскаx противника и районах его сосредоточения. Результаты, с оценкой новых назревавших факторов обстановки своевременно доносились выше. События середины августа мес. 1920 г. полностью подтвердили правильность разведывательных выводов, хотя и превосхищенных по времени. В конечном итоге, работа отдела, питающая его осведомленность об обстановке, преследует своею целью в любой момент, спокойно, не торопливо, срочно и уверенно представить начальнику штаба (а через него командованию) по вопросам, входящим в компетенцию отдела, мотивированные, обоснованные соображения по поводу решения, которое надлежит принять, а также высказаться о степени возможности осуществления этого решения.

б) Активность и инициативность.

Отделы не ожидают каждый раз соответствующих приказаний и прямых указаний Нач. Штаба. Эти последние даются в случаях принципиальной важности и в большинстве носят общий характер, оставляя совершенно достаточный простор для самодеятельности отделов.

Если бы работа отделов была построена на пассивном выжидании указаний свыше, то начальник штаба не имел бы времени и возмож-

сти отдаться основной своей обязанности—идейному руководству ботой штаба; он был бы втянут в мелочи, детали; он должен был бы мнить слишком многое, рассеивать свое внимание, следить за всем, шиваться в работу исполнителей, многое делать лично. Такая по-новка вопроса не выдерживает критики. Дело не в личной работе чальника штаба, а в его правильном руководстве этой работой; для ого он должен быть освобожден от технической работы. Если на-льник штаба является прямым помощником старшего начальника, штаб, как таковой, является рабочим органом начальника штаба.

Работая на основах самодеятельности, отделы выясняют и уста-вливают потребные сведения [1]), подлежащие сбору от войск и дру-х отделов Пол. Управления; они самостоятельно собирают и обра-тывают их; в ходе сбора сведений они в нужных случаях посы-ают в подчиненные инстанции соответствующие запросы, делают апоминания и т. д. Словом, самодеятельная работа отделов штаба олжна быть проникнута стремлением предугадать потребности коман-ования или нач. штаба в тех или других сведениях или данных актического характера и при первом требовании сразу же их дать, отя бы и обработанные начерно (если не было времени для окон-ательной обработки). Все вытекающие из вышеочерченной работы тделов нужные распоряжения отдаются отделом от имени Началь-ика штаба, за подписью начальника отдела (за исключением, понятно, лучаев, когда подобные распоряжения должны быть обязательно под-исаны самим начальником штаба).

Только такая работа отделов, проникнутая духом активности и нициативы, в состоянии должным образом разрузить Нач. Штаба от ехники штабной работы. Однако, следует помнить, что необузда-ность инициативы может повлечь за собою слишком большое коли-ество запросов, напоминаний, всевозможных требований и т. д. и со-здать почву у низших инстанций для неприязненного отношения к высшему штабу. Установление должных пределов—дело чутья и такта начальника отдела.

в) Моральная ответственность перед войсками.

Штаб не может и не должен жить одними „бумагами“ вдали от действительной жизни. Такой штаб в глазах войск явится не только бесполезным, но и просто вредным учреждением, как незнакомым (а потому и не учитывающим) с действительной обстановкой.

Большая часть деятельности сотрудника штаба протекает в самом штабе в работе, черновой и незаметной, но целиком поглощающей работника штаба. Эта работа каждого сотрудника и штаба в целом в основе своей должна быть проникнута сознанием помощи, прино-симой войскам, ведущим бой. На это сознание, как на фундамент, и должна опираться деятельность каждого отдела штаба. Выражение подобного внутреннего значения работы будет заключаться в опера-тивном и разведывательном отделах в такой подготовке операций,

[1]) Практика гражданской войны показала стремление штабов, зачастую совершенно неосновательное, загружать войска представлением слишком боль-шого количества всевозможных сведений, устанавливая для этого большое число срочных донесений. Табель этих последних разбухала до крайности и прини-мала угрожающие размеры. В этом отношении упреки войск по адресу штабов весьма основательны. Штабы часто не давали себе труда пересмотреть имею-щиеся, а требовали новые сведения. Необходимо очень вдумчиво относиться к этому вопросу и делать заказы с большой осмотрительностью, отнюдь не давая лишней работы подчиненным инстанциям.

которая в период ее выполнения вдохнула бы в войска твердую уве-ренность в возможность достигнуть решительного успеха с наимень-шей затратой физических сил и малыми потерями.

Сказанное определяет собою глубину моральной ответственности штаба перед войсками; работа штаба, сознательно проникнутая чув-ством этой ответственности, приобретет характер определенности в преследовании своих целей и практической целесообразности.

г) Тесное сотрудничество отделов.

Практическое значение этого вопроса чрезвычайно велико; углу-бленное, рационально-организованное, оно значительно увеличивает общую продуктивность работы, как данного отдела, так и штаба в целом.

Отделы штаба, как между собою, так и с различными отделами Пол. Управления, должны установить и постоянно поддерживать тес-ную идейно и практически деловую связь; этим достигается осуще-ствление взаимопомощи, что придает работе данного отдела законче-нность, полноту, необходимую детальность, фактическую верность; этим же обеспечивается установление такого же тесного проникнутого взаимным благожелательным отношением делового сотрудничества, столь необходимого при разрешении зачастую обширных и сложных задач, выпадающих на долю отделов современного крупного штаба.

Прежде всего упомянутая связь выразится во взаимном ориен-тировании, стремящимся поставить данный отдел в условия осведо-мленности о положении другого отдела, результатов его работы, его возможностей и достижений, деталей той части обстановки, учет которой не входит прямо в круг ведения отдела. Ясно сознанное в своей практической необходимости и целесообразности, подобное ориенти-рование сообщит возможность предвидения, придаст запас предусмо-трительности, что, в связи с возможностью широкой, общей оценки фактического положения позволит во время принять предупреди-тельные меры на будущее и исключит несогласованность усилий.

Техника, т. е. порядок, приемы и способы ориентирования и формы его практического осуществления указаны выше [1]).

Здесь же отметим еще раз полезность в целях ориентирования живого личного общения начальников и сотрудников отделов между собою. Жизнь настоятельно указывает малую полезность одного „бу-мажного“ ориентирования. Личные посещения других отделов, широ-кое пользование телефоном, помимо полноты и исчерпывающей раз-ясненности ориентирования, создают прочное основание хороших отношений между отделами, что явится фактором большой ценности.

В процессе сотрудничества отделы оживленно сносятся между собою; они приходят к соглашению о порядке выполнения общей ра-боты; выдают всевозможные сведения, справки, фактический материал, нужный для полноты работы другого отдела; наводят сами справки (лучший способ для этого—переговоры по телефону, когда надо—по секретному) о положении того или иного вопроса, связанного—прямо или косвенно—с вопросами разрешающимися данным отделом; коман-дирует, если надо, в этих же целях своих сотрудников.

Это непрерывное общение отделов между собою должно быть настолько развито, что обращение отделов к содействию начальника штаба не должно иметь места, за исключением вопросов принци-пиальной важности.

[1]) См. „Взаимоотношения штаба с различными отделами Пол. Управления“.

В процессе сотрудничества отделам легче узнать организацион-
ую структуру и круг ведения других отделов; это облегчает ориен-
ирование о размерах помощи другого отдела, в характере справок,
оторые можно у них получить; словом, отделы нужным образом
знакамливаются друг с другом.

В порядке сотрудничества оперативному отделу [1]) придется дер-
ать особо тесную связь с отделами.

1) Разведывательным—по вопросам определения положения не-
риятеля (количество и качество его сил, их группировка, его техни-
еские средства, устройство и деятельность тыла и т. д.), характера
естности и вообще местных условий на территории, занятой про-
ивником (в.-географ. и в.-стат. описания), достижений неприятель-
кой техники, новых неприятельских формирований, их переброски
районов сосредоточения, обучения и службы войск (уставы, инструк-
ии, наставления и пр.); в частности при подготовке операции необ-
одимо детально установить расположение неприятельских войск
ервой линии, количество и группировку его ближних резервов, воз-
ожность их перебросок в направлении и вдоль фронта с указанием
пособа переброски (развед. отдел должен дать таблицу расчета этих
перебросок по дням с итогами количества перебрасываемых войск);
характер укреплений неприятельской позиции в общем и ее отдель-
ых участков; при выполнении операции—общее направление отхода
асс неприятельских войск, работы по укреплению тыловых рубежей,
остояние путей сообщения и переправ на них, а также сеть связи
производятся ли разрушения и в какой степени), дабы судить о воз-
можности беспрепятственного продвижения и сношения наших войск;
хода эвакуации крупных тыловых складочных пунктов, крупных го-
родов, ж.-д. узлов, дабы предугадать районы усиления неприятель-
ского сопротивления при отходе; положение на фронтах неприятель-
ских соседей, в частности в районах их стыков (устойчивость неприя-
тельских флангов, подброс подкреплений от соседей); настроение жи-
телей на территории боевых действий, внутреннее положение в стране,
внешние отношения.

Крайне полезен прием ориентирования Н-ка Опер. Отдела в виде
ежедневного в установленный час доклада одного из сотрудников
Разв. Отдела по своей карте по вопросам фронта и ближнего тыла
противника.

2) С отделом военных сообщений: ход работ по восстановлению
разрушенных противником при отходе железнодорожных путей, мостов
на них, перевозки наших войск (оперативные переброски по сосредо-
точению войск, прибытие подкреплений), ход перевозки, маршрут и
прибытие эшелонов, справки о месте нахождения их в пути (работа
диспетчеров); вопросы использования автомобильного и колесного
транспорта, этапная служба; эвакуация по железной дороге, степень
ее успешности; наряд и служба войск по охране жел. дорог, меры
по сокращению этого наряда без ущерба делу охраны; возможность
удовлетворения требований войск на перевозку бойцов и войск. тяже-
стей (полное или частичное—в зависимости от дальности переброски
и наличия подвижного состава).

3) С отделом снабжения: довольствие продвигающихся войск
огнестрельными припасами, организация питания ими боевой линии
(передовые склады, транспортирование припасов, наличие запасов).

[1]) Отделы развед. и связи не упомянуты в виду того, что служба их рассматривается в соответствующих курсах.

4) С начальником инженеров: устройство дорог и в особенности переправ (формирование водных преград), задержки в исполнении, ускорение работы на местах, помощь войск (рабочая сила, сбор подвод и пр.); наличие существующих переправ (их местонахождение и состояние).

5) С отделом связи: ход работы по обеспечению связи с подчиненными штабами (в чем задержки, каковы соображения и виды отдела связи, какая нужна помощь со стороны опер. отдела).

Вышеприведенный перечень вопросов, естественно, не являются исчерпывающим. В горячий период подготовки и выполнения операции Операт. Отделу придется в порядке сотрудничества разрешать еще не малое количество иных вопросов, благоприятное и исчерпывающее разрешение коих потребует тесного контакта с главными отделами Пол. Управления и некоторыми отделами штаба. Привести их полностью нет возможности; это была бы мертвая схема, боевая действительность выявит их совокупность в ходе работы отдела.

3. Штабная дисциплина:

а) Внутренняя.

Значение штабной дисциплины аналогично значению дисциплины во всяком организованно действующем предприятии; облегчая руководство, она способствует общей успешности работы.

Внутренняя штабная дисциплина характеризуется подчинением отдельного ума и воли общему направлению, общему смыслу и значению, общему духу работы штаба; проникновение общими интересами, отчетливое сознание себя членом коллектива является чертами дисциплинированного (во внутреннем значении этого понятия) штабного работника. К этому надо прибавить добросовестность не за страх, а за совесть в работе.

б) Внешняя.

Этот вид дисциплины заключается в соблюдении строгого внутреннего распорядка, преследующий своей целью установление наиболее благоприятных внешних условий работы (тишина и порядок, отсутствие посторонних лиц в служебных помещениях).

Запаздывание в исполнении, небрежность его, в силу чего работа несколько раз переделывается; груды не подшитых бумаг, плохая регистрация их, вообще трудность наведения справки,—все это свидетельствует об отсутствии внешней дисциплины в данном отделе или отделении.

Эта последняя требует, чтобы работа была выполнена обязательно в поставленный срок, отчетливо, ясно, с исчерпывающей полнотой.

Всякое поручение от мелочного до самого важного должно выполняться под углом одинакового и постоянного к ним отношения: стремления исполнить свою задачу, как можно лучше.

IV. Роль и значение начальника штаба.

1. Роль Нач. штаба в области оперативного управления.

а) Руководство разработкой решения (подготовкой данных для его принятия).

Являясь помощником командования, начальник штаба, естественно, играет крупную роль в вопросах управления войсками.

Начальник штаба, руководя работой штаба по подготовке для командования всех данных для принятия боевых решений и передачей их затем путем распоряжений в войска для исполнения, должен вместе с тем предупреждать решения начальника, следить за их исполнением и развивать их. Непрерывная и полная осведомленность начальника штаба о планах и намерениях командования облегчает ему возможность предвидеть и подготовить все необходимое для осуществления этих намерений.

Изучение обстановки приведет Нач. Штаба к определенному личному мнению или личному решению, которое он, представляя начальнику данные для принятия последним своего боевого решения, обязан доложить командованию.

Итак, следовательно, Начальник Штаба: 1) руководит разработкой боевого решения, т.-е. подготовкой его обоснования и 2) предлагает старшему начальнику свое личное решение, складывающееся у него при изучении обстановки.

Остановимся на первом вопросе.

Руководство начальника штаба разработкой решения выразится работой его в двух направлениях:

1) Нач. Штаба руководит работой штаба по самой сути разработки. Он устанавливает об'ем и содержание этой разработки, намечает план и программу работы, распределяет ее между отделами, сопровождая это распределение своими подробными указаниями и ставя сроки выполнения.

Так как разработать решение, которое надлежит принять в связи с полученной общей задачей и в соответствии с текущей обстановкой, это значит выявить, изучить и выпукло охарактеризовать все данные конкретной обстановки, в условиях которой должна начаться и протекать известная операция, то изучение элементов текущей обстановки, их взаимодействия, влияние их, словом, всего того, что так или иначе может обусловить замысел операции, уже зараждающейся в уме командования и Нач. Штаба,—приобретает особо важное значение.

Это изучение должно быть тщательным и глубоким, ничто не должно быть упущено, всякая мелочь должна быть принята во внимание и соответственно оценена. Внимание штаба, ведущего разработку решения, Начальника штаба, руководящего этой разработкой, будет поглощено детальным установлением и глубокой, продуманной оценкой фактического положения противника и своего и наших материальных рессурсов. В процессе разработки решения в штаб потекут всевозможные сведения разведывательного характера, донесения войск и отделов Пол. Управления, отчеты и доклады лиц, командированных на места штабом. На обработку и изучение этого потока потребуется много внимания, а главное, времени. Его же, в большинстве случаев, окажется крайне ограниченный запас. Дело Нач. штаба, в целях наиболее рационального использования ограниченного времени, дать исчерпывающие указания отделам на что именно обратить особое внимание, какие вопросы осветить более полно, словом, указать и разьить ту руководящую мысль, которая должна определить общее направление работы. Не исключается возможность, что Нач. штаба в дальнейшем ходе работы даст дополнительные указания, которые, не меняя сути ранее данных, лишь разовьют и углубят их.

Поступая в духе вышесказанного, Нач. штаба гарантирует себя от ложного направления в работе при самом приступе к ней, чем исключится необходимость ее переделки.

Распределяя работу между своими отделами, Нач. штаба поставит задачами:

Оперативному отделу—обрисовать и оценить наше исходное положение, указав группировку, силы и расположение наших наличных войск и дав оценку количественного соотношения сил противника и наших, включив в исчисление наших сил не только наличные войсковые части, но и те, которые ожидаются прибытием к началу операции (когда, откуда и сколько); дать оценку местности района военных действий в стратегическом и тактическом отношениях, рельефно выявив все слабые и выгодные ее стороны, оттенив все направления, способствующие по местным условиям достижению решительного успеха (эта оценка должна явится обширным выводом из краткого описания местности); охарактеризовать степень материального обеспечения успеха операции, т.-е. текущую работу тыла, учтя наличие запасов (в особенности огнестрельных), соответствие их ожидаемым расходам, возможность бесперебойного снабжения войск.

При изложении очерченных выше вопросов, Опер. Отдел, следуя указаниям Нач. штаба, приводит обоснованные путем наведения справок в соответствующих органах практические мероприятия, клонящиеся к обеспечению успеха намеченного Нач. штаба маневра. Так, например, если исходная группировка наших войск потребует некоторых изменений, то каким способом д. б. проведены и к какому сроку окончены будут местные переброски войск, есть ли для этого время и нужные транспортные средства; если через реку, форсирование которой неминуемо, не достает нужного количества переправ, то сколько и каких дополнител. переправ потребуется и могут ли они быть построены во время и т. д.

Отделу связи—оценить готовность или неготовность района боевых действий в смысле обеспеченности связи штабов и войск в нужных направлениях; обоснованные предположения о доведении на должную высоту этой готовности.

Разведывательному отделу—помимо определения данных, потребных оперативному отделу—указать мотивированные соображения о возможности усиления неприятеля на направлениях, нас интересующих. Таковы те указания, которые даст Нач. штаба отделам, осуществляя свое руководство разработкой решения в стадии подготовки данных, необходимых командованию, как основание для принятия решения. С этой точки зрения и следует рассматривать работу отделов в этот период их участия в разработке решения; ею же должен руководствоваться Нач. штаба, направляя работу отделов.

Общий письменный доклад Нач. штаба [1]) с предлагаемым решением или частные его устные доклады должны характеризоваться обилием фактического материала, оценивающего текущую обстановку, действительное положение вещей и сопровожденного соответственными выводами. Этот фактический, справочный материал и явится для командования базисом, на который он обопрется, принимая свое решение. Естественно, что он должен быть разработан возможно более полно.

Таким образом, Нач. штаба, руководя работой штаба по разработке решения, стремится обеспечить полноту этой разработки.

2) Начальник штаба принимает также меры по обеспечению единства разработки решения. Это является необходимым, если учесть, что к работе привлекается много лиц и не исключена воз-

[1]) Техника составления и производство доклада приводится ниже.

ожность розни в действиях. Выше мы уже касались этого вопроса отметили, что длительная совместная служба Нач. штаба с ближайшими своими помощниками по работе и единстве взгляда мышления предохраняют от разнобоя в работе. Помимо этих мер общего порядка Нач. штаба соберет к себе Нач. Отделов и в процессе обсуждения вопросов, выдвигаемых целями и задачами разработки решения, снаяет их своим единым указанием, своей волей, своим обязательным для них общим направлением работы.

б) Предложение решения.

Активное участие современного штаба в разработке решения, принимаемого командованием, завершается предложением решения, каковое составляет право и обязанность Нач. штаба.

Будучи в центре технической работы по оперативному управлению восками, осведомленный о всех данных обстановки, посредник в сношениях командования с войсками и отделами Пол. Управления, поставленный во главе вспомогательного органа командования, Нач. штаба, близко знакомый с планами и намерениями старшего начальника, образом его мысли, фактическим положением вещей, общей задачей, поставленной свыше, имеет полную возможность получить свое собственное суждение, притти к своему личному взгляду, принять свое личное решение. Представляя начальнику данные фактического характера, как обоснование для решения, Нач. штаба предложит и свое решение, предоставив его усмотрению командования. Право предложения решения составляет существенное различие в отношениях командования со своим Нач. штаба и командования с подчиненными войсковыми начальниками; эти последние лишены права предложения общего решения; в соображениях, которые они представляют старшему начальнику, они высказываются о способах выполнения лишь своих частных задач. С другой стороны, в то время, как подчиненные войсковые начальники свободны в выборе своих решений, Нач. штаба, в случае, если командование не согласится с предложенным ему решением, обязан отказаться от него, забыть про него и проникнуться решением командования, как своим собственным.

Психика командования, полностью отвечающего за выносимые им боевые решения, должна быть свободна от постороннего давления. Если бы в штабе имели право предлагать решения многие сотрудники [1]), то командованию пришлось бы иметь дело со слишком многими проэктами боевых решений. Естественно, что в таких условиях психика старшего начальника подверглась бы известному массовому воздействию чужих умов и воль.

В силу этого, а также и потому, что предложение решения вообще является актом, требующим большого чутья, такта и понимания, право предлагать решение принадлежит в полном об'еме исключительно одному Нач. штаба. Иначе предложение решения, которое в сущности является прямым советом командованию, вместо помощи в работе начальника создаст помеху этой работе.

В этом отношении совершенно прав Мольтке, говоря в своем сочинении о войне 1859 года, что „в большинстве случаев главнокомандующий армией предпочтет воспользоваться советом. Может случиться, что совет этот будет результатом обсуждения многих лиц, которых талант и опытность делают способными верно судить о положении дела; но и в этом случае одно мнение должно господствовать над всеми прочими“ [1]). Советчик может быть только один, их обилие не обещает ничего хорошего.

[1]) Подразумевается право самостоятельного предложения, а не по приглашению старшего начальника, который, конечно, всегда может предложить тому или иному оперативному работнику штаба высказать свое мнение (например, начальнику опер. Отдела).

Убедительным примером, ярко подтверждающим справедливость этого положения, является образ действий ген. Куропаткина при принятии им решения о переходе в наступление зимой 1904 г. Соответствующий письменный доклад был представлен ген. Куропаткину начальником пол. штаба Манджурской армий уже 6 октября 1904 г. Согласившись с предложенным в этом докладе решением, главнокомандующий (ген. Куропаткин) передал дальнейшую разработку решения не только своему пол. штабу, но одноменно и в штабы армий с той целью, чтобы суммируя и взвешивая различные планы, остановиться затем на каком нибудь одном. Таким образом, кроме штаба самого начальника на роли советчиков были привлечены и низшие штабы. После рассмотрения представленных планов Куропаткин циркулярным предписанием от 6 декабря, все еще не ставя окончательного решения, запрашивает командующих армиями по 12-ти пунктам о степени приемлемости тех или иных стратегических мероприятий. Получив ответы, Куропаткин в конце декабря принял, наконец, определенный план, но все же 28 декабря он командирует ген. квартирмейстера своего штаба во 2-ю армию для того, чтобы получить мнение и возражения на предлагаемый план действий со стороны командующего 2-й армией.

Окончательное боевое решение Куропаткин принял 6 января. Следовательно, боевое решение потребовало для своего принятия в общей сложности ровно 3 месяца при чем в выработке его своими прямыми советами приняли участие помимо штаба главнокомандующего (что было его законным правом), еще штабы 2 х армий и один командующий армией. Слишком много советчиков, слишком много всяких проектов, слишком большое колебание и нерешимость со стороны старшего начальника [2]).

Таким образом, для пользы самого дела следует твердо усвоить, что право и обязанность предложения решения должна принадлежать одному нач. штаба.

Другие работники штаба могут высказать свое личное мнение не иначе, как только по прямому приглашению старшего начальника. В таких случаях нач. штаба должен быть поставлен в известность об этом.

Вообще, предложение решения во всех случаях должно исходить непосредственно от нач. штаба; представление последним решения другого сотрудника штаба с указанием лишь на свое согласие с ним— прием неправильный. С этой точки зрения начальник пол. штаба, (см. выше приведенный пример), представив главнокомандующему подлинный доклад ген. квартирмейстера, сопроводив его лишь своим кратким докладом, указывающим на согласие нач. штаба и небольшое дополнение к предложенному плану действий, поступился своей монополией предложения решения и был не прав.

Из сказанного не следует делать вывода, что остальные оперативные работники штаба утрачивают свою активность. Они также

[1]) Головин, стр. 35—36.

[2]) Фактический материал почерпнут из „Военно-Исторические примеры к лекциям по службе ген. штаба“ А. Н. Андогский С.-Петербург, 1914 г. стр. 56.

бязаны иметь свое личное суждение и „предлагать“ [1]), но только начальнику штаба. Обращение же с этим через голову последнего старшему начальнику явилось бы уже нарушением внутренней исциплины штаба, значение и важность которой мы отметили выше.

2. Взаимоотношения нач. штаба с командованием.

Нач. штаба непосредственно подчиняется командованию (старшему начальнику, при котором состоит штаб), являясь его ближайшим помощником в вопросах управления войсками. Будучи ответственным самостоятельным руководителем работы штаба, он должен быть полной мере осведомлен о всех планах и предположениях начальника.

Таким образом командование в отношении своего начальника штаба обязано: 1) всегда держать Н. Ш. в курсе всех своих намерений, предположений, планов, соображений, не ожидая, когда они выльются в форму определенного боевого решения; это позволит Н. Ш. быть постоянно на уровне оперативного мышления командования, предугадывать его суждения, прочно проникнуться его взглядами. Частое личное общение, постоянный обмен мнениями, отсутствие стеснения нач. штаба в праве свободного выявления своих суждений создает тесное слияние ума командования и нач. штаба и выработает из последнего надежного проводника идей командования; оно облегчит нач. штаба проявление его инициативы и гарантирует старшего начальника от извращения его замысла при проведении его в жизнь; оно придаст нач. штаба уверенность в своих действиях в его отношениях с войсками и отделами пол. управления; оно с'экономит начальнику время и внимание, сняв с него бремя личного разрешения многих технических деталей по управлению, с которыми—при иных взаимоотношениях командования с нач. штаба—последний обращался бы к начальнику; наконец, оно же, позволив командованию ближе узнать и изучить своего начальника штаба со стороны качеств его ума и воли, создаст благоприятную почву для оказания нач. штаба доверия, столь необходимого для общей успешности работы нач. штаба.

2) Предоставить начальнику штаба проведение в жизнь боевого решения путем соответствующих распоряжений. Решение начальника всегда кратко, оно может быть выражено в нескольких строчках, оно не касается подробностей; оно есть лишь внешнее выражение замысла начальника. Принятое распоряжение должно быть облечено в форму, удобную для уразумения; его следует развить и сопроводить частностями, отвечающими фактическому положению войск; наконец, в связи с ним, возникает необходимость урегулировать некоторые вопросы, подлежащие самостоятельной компетенции начальника штаба.

Все это и явится содержанием тех распоряжений, которые составит и разошлет штаб под руководством начальника штаба. Технику этой работы командование целиком должно предоставить компетенции и ответственности начальника штаба, оно не вмешивается в эту область, иначе оно неминуемо запутается в мелочах. Таким образом, нач. штаба в области проведения в жизнь решения начальника работает вполне самостоятельно; старший начальник не должен стеснять этой самостоятельности.

[1]) Выводы, которыми сопровождается работа отделов штаба (гл. обр. оперативного) при оценке обстановки и помещаемые в докладе нач. штаба, в сущности есть известное предложение решений со стороны опер. сотрудников штаба (н-ков отдел.).

Работа штабов Красной Армии в эпоху минувшей гражданской войны зачастую протекала в ненормальных условиях в связи с вмешательством командования в техническую сторону управления, ведение которой составляет прямую обязанность штабов. В частности это касалось отдачи распоряжений, составление которых иногда целиком брало на себя командование. Это вызывалось причинами как общего, так и частного характера, в общих чертах упомянутыми выше; в результате—начальник штаба часто испытывал неудобства двухсмысленного положения, а штаб приучался к пассивности, что в общем вело к его разложению [1]).

Обратимся теперь к начальнику штаба. Этот последний, в порядке помощи командованию в деле оперативного управления войсками, обязан, пользуясь штабом, как своим рабочим аппаратом:

1) в любой момент дать начальнику исчерпывающие сведения, нужные для принятия решения;

2) облечь их в форму распоряжений, передав последние в войска, проследить их исполнение и

3) согласовать деятельность войск и различных „служб“, неуклонно направляя ее на путь подчинения единой мысли и воле, выраженной в решении старшего начальника.

Детализируя эти общие положения, мы можем установить, что начальник штаба обязан: 1) организовать сбор, хранение и обработку сведений об обстановке, необходимых командованию для руководства военными действиями; 2) представлять н-ку разработанные соображения относительно операций; 3) согласовывать действия главных отделов пол. управления по отношению к общему плану подготовки и ходу военных операций; 4) организовать разведку и связь; 5) организовать по принадлежности передачу приказов и распоряжений начальника.

В успешном разрешении всех этих вопросов, практически осуществляемых работой штаба (общую ответственность за которую несет начальник штаба) и заключаются обязанности Н. Ш. в отношении командования. Он живет и работает в тесном контакте с своим начальником; он всегда находится под рукой последнего, он—его глаз и слух.

Естественно, что при исполнении своих важных обязанностей нач. штаба должен пользоваться самостоятельностью; в штабе только он один обладает некоторыми командными полномочиями; в процессе своей деятельности он скрепляет своей подписью все приказы и распоряжения, отдаваемые начальником; он пользуется исключительным правом самостоятельно отдавать нужные распоряжения войскам и отделам пол. управления от имени начальника, которые для исполнителей также обязательны, как и личные приказания старшего начальника.

В случае болезни, смерти или отсутствия по тем или иным причинам начальника, начальник штаба вступает в исполнение его обязанностей, замещая начальника впредь до прибытия вновь назначенного заместителя.

Таковы взаимоотношения командования и начальника штаба. Они сложны и не сложны. Сложны потому, что правильное взаимодействие органов, олицетворяющих творческую и техническую области управле-

[1]) Автор за гражданскую войну служил в штабах одной из армий и фронта, где картина была обратная: резкое разделение обязанностей командования и штаба, самостоятельность в работе н-ка штаба, не стесняемая командованием (и н-ков отделов, не стесняемая н-ком штаба), создавали благоприятную атмосферу для проявления максимума производительного труда каждой из сторон в своей области.

ия, требуют наличия некоторых условий и личных качеств; не слоны—так как базируются на доверии к способности одного и искрен-ем стремлении другого облегчить работу командования, свяв с него аботы о технической стороне управления.

3. Руководство службой штаба:

а) Нач. штаба идейный и ответственный руководитель работы штаба.

Обзор закончившегося периода Красной Армии приводит к вы-оду, что в особенности в начальной стадии гражданской войны имело есто значительное понижение квалификации штабной работы.

Неустановившаяся военная организация Красной Армии, неодно-ратные изменения организационной структуры штабов по распоря-ениям центра и местного командования, бедность средств и ряд ругих условий привели к большому разнообразию и неустройству области штабной работы. Почти в каждом штабе были свои требо-ания и порядки, иной круг ведения отделов, другие формы и приемы аботы.

Личный состав штабов технически был подготовлен недостаточно; ишь ограниченное число штабных работников справлялись с опера-ивной работой, требующей широкого военного образования и прак-ического опыта. В большинстве же даже ответственные штабные аботники являлись по существу простыми канцелярскими испол-нителями.

В таких условиях начальнику штаба приходилось работать не олько за себя, но и за начальников отделов штаба. Зачастую он дол-кен был лично составлять многие распоряжения, донесения, письмен-ные доклады и пр., разрабатывать детали, следить за своевременным обращением бумаг, контролировать успешность передачи приказаний а места. Нач. штаба вплотную висел над отделами, часто вмешивался в их работу, многое из нее лично выполнял сам. Это было необходимо, но это было ненормально; создавалась перегруженность работой нач. штаба, его внимание рассеивалось на мелочи; отделы утрачивали нужную самостоятельность в работе, приучались к пассивности. По существу начальник штаба являлся не только таковым, но и началь-ником каждого из своих отделов; работая за них, он для ускорения вынужден был требовать себе нужные справки, зачастую обращаясь для этого к делопроизводителям отделов в обход их начальника; создавалась ложность положения этих последних, их неориентирован-ность по кругу своих обязанностей. Это было безусловно ненормально, но иногда вынуждалось обстоятельствами.

Начальник штаба отвечает за успешность работы штаба. Успеш-ность же зависит, как от твердого устройства штаба (твердая регла-ментация прав и обязанностей, установленный круг ведения) так и от надлежащей организации работы штаба. Поскольку первое условие достигнуто ныне в Красной Армии определенными положениями за-кона об устройстве и службе штабов и его отделов, постольку второе условие зависит в каждом данном случае от правильности руководства со стороны начальника штаба.

Учитывая важность значения деятельности современного штаба в процессе управления войсками, следует признать, что надлежащее руководство работой штаба составит одну из важнейших обязанностей начальника штаба.

В процессе этого руководства он организует и распределяет работу и согласовывает ее в духе основного замысла начальника.

Начальник штаба направляет всю работу штаба, он устанавливает отправные мысли, дает общие указания, ставит частные задачи отделам, раз'ясняет, когда нужно, детали; оживляя весь организм штаба, он предоставляет каждому отделу самостоятельно работать в его области; имея общее наблюдение, он, по выполнении работ, убеждается насколько правильно переданы в них основные мысли и идеи, насколько ясны они будут исполнителям. Он распоряжается, приводя в движение весь штабной аппарат; он управляет, не погрязая в мелочах; он руководит работой штаба, отнюдь не замещая ее своей деятельностью; мысль его не ограничивается рамками текущих событий, она не сковывается интересами будничной работы штаба, она стремится предвидеть будущее. Подобная, непрерывная, идейная, умственная деятельность начальника штаба, широкая и обобщающая, делает из него действительного помощника командования. Сузить поле его деятельности, отнять ее руководящее значение — это значит низвести начальника штаба на роль рядового работника, сделав из него только первого сотрудника штаба, не больше.

Итак, следовательно, задача Нач. Штаба в его руководстве работой штаба—руководить, распоряжаться, направлять, согласовывать, организовывать, совершенствовать, но не заниматься узкой технической работой, не тратить свое внимание и время на личное исполнение, не писать приказов. Начальник Штаба берется за перо в исключительных случаях, когда, например, работа (директива, инструкция, план действий) в виду ее особой секретности не может быть поручена другому исполнителю или когда Начальник Штаба опасается, что основная мысль командования вообще может быть искажена при передаче другим работником штаба. Таким образом Начальник Штаба есть организатор и регулятор работы штаба, ответственный ее руководитель.

Плох будет тот начальник штаба, который попытается сделать все собственными руками, этим самым он низведет себя на роль обычного исполнителя.

б) Приемы и методы руководства работой штаба.

Работа штаба, как отмечено выше, протекает на широком применении разделения труда; она технически распределяется между отделами (а в них—между отделениями), сообразно кругу ведения последних. В отделениях работа также распределяется между непосредственными исполнителями—сотрудниками отделений. Большое количество этих последних исключает возможность Начальнику Штаба иметь со всеми ними непосредственное общение по службе; да это и не требуется. Сношения Нач. Штаба с штабными работниками происходит в порядке штабной иерархии.

При постановке задач, даче указаний и получении необходимых справок, при докладах о ходе выполнения Начальник Штаба имеет дело исключительно с непосредственно ему подчиненными лицами штаба, каковыми в штабах крупных войсковых соединений являются его помощники. Через этих лиц Нач. Штаба и осуществляет свое руководство деятельностью штаба; они, об'единяя работу нескольких отделов и самостоятельно ею руководя, являются единственными посредниками между отделами и Нач. Штаба, отвечая перед последним за успешность работы подведомственных отделов; только они одни обладают правом непосредственного доклада Нач. Штаба по всем вопросам, составляющим компетенцию их отделов.

Естественно, что эти лица играют для начальника штаба весьма щественное значение; при назначении на должности своих помощ-ков Нач. Штаба, конечно, не может быть не заинтересован [1]). Не-ходимо уметь выбрать себе помощников и исполнителей, поставив на работу, отвечающую их склонностям и способностям; надо по-скать таких людей, которые не требовали бы длительной подго-вки их в отношении установленного единства взглядов и понима-я, которые понимали бы с полуслова, обладали бы достаточно раз-той инициативой и—помимо теоретической и практической подго-енности—владели бы надлежащими личными свойствами характера, жным складом ума и воли. Выбрав таких людей, им необходимо учить всю полноту подлежащей власти и целиком возложить на их ответственность. Избегая всяких случаев нарушения их автори-та в глазах подчиненных им отделов, являясь первым защитником к служебных интересов, Нач. Штаба в отношении своих помощни-в должен держать твердую линию поведения, неустанно прививая к сознанию мысль, что первым и единственным общим ответчиком дефекты работы отделов являются они и что частные промахи под-иненных есть следствие плохого общего руководства ими.

Начальник штаба в силу общности своего руководства работой штаба не должен без достаточных оснований ограничивать самостоя-ельность подчиненных при исполнении ими возложенных на них за-ач. Он, как общее правило, не вмешивается в исполнение до тех ор, пока не получит для этого осязательного повода. Обращение не-осредственно в отделы, минуя своих помощников, со стороны Нач. Штаба недопустимо; это ведет к тому, что непосредственные помощ-ники Нач. Штаба по работе частично выпускают из своих рук нити правления подчиненными отделами, от этого страдает общая ориен-ированность обойденных начальников, они как бы эпизодически устраняются от руководства деятельностью подчиненных им штабных единиц; наконец, в этом они могут основательно усмотреть недоста-очное к ним доверие со стороны начальника штаба. Без доверия же, которое подтверждает правильность работы подчиненного и сообщает уверенность в действиях, деятельность непосредственных помощни-ков начальника штаба потеряет в своей продуктивности и не обой-дется без некоторых нежелательных трений.

По отношению к исполнителям начальник штаба наряду с по-стоянной и ровной требовательностью не должен быть без нужды придирчивым и мелочным.

Считаясь с индивидуальными способностями того или иного штабного работника и учитывая общую его полезность, его удельный вес, Нач. Штаба должен извинять некоторые органические недостатки, даже, если ему придется в нужных случаях собственноручно испра-влять некоторые дефекты.

Руководя работой штаба, Нач. Штаба должен избегать вносить в нее элемент торопливости, не оправдываемой обстоятельствами спешки и дерганья сотрудников. Это создает атмосферу нервности, излишней суетливости и вредно отражается на успехе работы. Надо дать задачу, хорошо об'яснить ее, убедиться, что она правильно по-

[1]) По существующему законоположению помощники Нач. Штабов фронта и армий допускаются к исправлению должности начальником соответствующего штаба и утверждаются подлежащим РВС. Этим подчеркивается практическая важность для нач. штаба персонального подбора непосредственных помощников в работе.

нята, поставить срок исполнения и затем верить, что она будет вы-полнена точно, аккуратно и в указанный срок. Чтобы иметь такую веру, надо должным образом наладить штабные порядки и воспитать подчиненных. Дерганье же сотрудников, подстегиванье их, непрестан-ные запросы о том, скоро ли и когда будет окончена работа, сыпля-щиеся, как из рога изобилия, напоминания, предостережения, мелоч-ные указания и т. д.—все это означает, что с одной стороны началь-ник штаба не доверяет добросовестности, силам и способностям своих работников, а с другой — что он не имеет вообще правильного пред-ставления об истинном руководстве работой штаба. Нельзя без нужды вмешиваться в работу подчиненных и тем раздражать их, а затем требовать, чтобы они свято веровали в непогрешимость авторитета начальника. Сотрудники штаба, как и всякие члены организованного предприятия, чутки к руководству их работой и в массе своей дадут правильное определение служебным и личным качествам начальника штаба. Работа штаба обширная и сложная, требующая от штабных сотрудников большого напряжения умственных и физических уси-сий требует вместе с тем от ее руководителя—Начальника штаба—авторитета, основанного не на служебном положении, а на действи-тельном знании дела и опыте; в этом состоит сущность дисциплины, идущей от низов.

Начальник штаба непрерывно ориентирует своих помощников в планах, намерениях командования и своих собственных предпо-ложениях, соображениях и видах на будущее. Он учитывает, что они являются его заместителями и что поэтому их осведомленность в вопросах управления должна быть такой же, как и его соб-ственная [1]).

Выдержанность начальника штаба, ровность его отношений к подчиненным, отсутствие вспыльчивости и раздражительности также играют немалую роль в деле руководства работой штаба, сообщая ему необходимые для пользы дела спокойствие и плав-ность.

Такова в общих чертах работа Нач. Штаба по руководству шта-бом. В процессе этого руководства он управляет штабом, не разме-ниваясь сам на техническое исполнение; он осуществляет это руко-водство через своих помощников, подбирая на эти роли подходящих лиц. Он обеспечивает им самостоятельность в работе и требует отчет о ходе ее выполнения. В работе штаба Нач. Штаба—не в ней, а над ней, иначе он с'узит свой горизонт и снизится до уровня обычного ис-полнителя.

Между тем, Нач. Штаба не рядовой, хотя бы и первый, работ-ник штаба; он прежде всего—начальник, а как таковой он, руководя, управляет вверенным ему штабом.

Верным показателем хорошего руководства служит бесперебой-ность работы штаба в случае убыли Начальника Штаба, если же эта убыль отражается на работе штаба (некоторая растерянность, частич-ная приостановка) значит нач. штаба плохо наладил штабной организм.

[1]) С этой точки зрения положение 1 помощника нач. штаба (во фронтах и армиях) требует его присутствия на докладах нач. штабу его второго помощ-ника, чем он будет поставлен в курс дел по кругу ведения управления 2 по-мощника Н. Ш.; иначе, являясь постоянным заместителем Нач. Штаба, он, в слу-чаях замещения Н. Ш. столкнется с фактом неполного своего знакомства с во-просами организационными, мобилизационными и адм.-хозяйственными.

V. Устройство и служба оперативной части штабов.

1. Организация оперативной части различных штабов.

Штабная работа в ее узко-оперативной области ведается оперативной частью данного штаба. В зависимости от величины и об'ема оперативной работы последнего она имеет различную организационную (регламентированную официальным „Положением") структуру.

В штабах фронта и не отдельных армий имеются управления помощника Начальника штаба, включающие в себе отделы: Оперативный, Разведывательный и Связи.

В более низших войсковых штабах — корпусов и дивизий — имеются те же органы, но менее развитые, а именно: оперативно-строевая часть, разведывательная часть и часть связи.

Принцип разделения труда и специализации работы находит свое выражение и в дальнейшей организационной структуре составных органов Оперативного Отдела штаба. Так например, Оперативный Отдел Штаба фронта состоит из 4-х отделений: оперативного, информационно-исторического (с архивным делопроизводством), топографического и отделения по службе и подготовке войск.

В штабах корпусов и дивизий вместо отделений мы находим отдельных лиц, ведающих той или иной специальной отраслью работы. Так, вместо топографического отделения штабов фронта или армии — в штабе корпуса или дивизии имеется по одному топографу и т. д.

Итак, идя от высшего (фронт) к более низшему (дивизия) штабам, мы видим, что их организационная структура, в соответствии с уменьшением общего об'ема работы, постепенно также уменьшается. Ограниченное количество сотрудников в штабах корпуса и дивизии затрудняет соблюдение в полной мере строгой специализации оперативных работников. Подобное обстоятельство не имеет, однако, существенного практического значения и не должно отражаться на успешности работы, так как, чем штаб ниже, чем мельче войсковое соединение, тем меньше масштаб работы, тем проще разработка технических деталей.

2. Оперативная часть штаба армии; ее организация и устройство.

Небольшие ячейки низших штабов, которые, ведая различными видами оперативной работы, находятся почти в зачаточном состоянии, в оперативной части штаба армии достигают уже значительного развития, что позволяет рельефнее выявить их роль и практическое значение.

Кроме того, штаб армии — это еще штаб войскового типа; характер его работы во многом сходен с работой штабов корпуса и дивизии. В силу сказанного, является целесообразным остановиться несколько подробнее на оперативном аппарате штаба армии. Начальник Штаба Армии разрешает вопросы оперативной работы штаба и руководит ею через своего 1 помощника.

Последний стоит во главе управления 1 помощника Нач. Штаба, в состав которого входят отделы: Оперативный, Разведывательный и Связи. Начальники этих отделов непосредственно и во всех отношениях подчинены 1 помощнику Нач. Штаба и являются его единственными докладчиками по кругу ведения своих отделов.

В управлении 1 помощника Нач. Штаба сосредотачивается вся оперативная работа. В соответствии с потребностью в этой работе в масштабе армии этот орган ведает: разработкой плана операций и проектов распоряжений по их выполнению, сбором, изучением и вообще учетом сведений, необходимых для подготовки и выполнения операции, наблюдением за исполнением на местах частных боевых задач, поставленных командованием армии подчиненным войскам, работами по военно-статистическим и военно-географическим описаниям, снабжением войск и штабов картами, организацией разведки и связи.

Таким образом, об'единителем и непосредственным руководителем оперативной работы штаба армии является 1-й помощник Нач. Штаба, рабочим органом которого и служит упомянутое управление.

3. Оперативный отдел:

а) его устройство и круг ведения.

Круг ведения оперативного отдела охватывает собою все оперативные и по подготовке и службе войск вопросы. Он выполняет всю оперативную работу по подготовке операции, ее исполнение и установлению и использованию боевого опыта их.

В соответствии с этими задачами Оперативный Отдел разрабатывает все оперативные вопросы и распоряжения по подготовке и выполнению операций, собирает, обрабатывает и изучает сведения о боевой обстановке (данные о боевых действиях, расположении, группировке, передвижениях, боевом составе, материальной обеспеченности войск, устройства тыла), снабжает войска и штабы топографическими картами, исправляет их, составляет военно-исторический и военно-статистические описания, ведет поденную запись всех распоряжений командования, Нач. Штаба и его 1-го помощника; наконец, в общем порядке службы, он принимает, хранит и отправляет оперативную корреспонденцию.

Таким образом, работа оперативного отдела весьма разнообразна и сложна.

В основе своей она преследует две цели: подготовить решение и провести его в жизнь. Материалы для оперативного решения должны быть всесторонни, охватывать в общих чертах всю армию, давать ответ командованию в любое время на любой оперативный вопрос; эти материалы, прежде их представления командованию, должны быть соответственно проработаны и сведены в выводы, рельефно оттеняющие данный вопрос. Эта работа не легка; следовательно, необходимо уметь подбирать материал, систематизировать его, обработать и — в дальнейшем ходе событий — постоянно обновлять. Выводы не должны быть многосложны и об'емисты; они представляются командованию в виде данных, понятных с первого взгляда, рельефно выявляющих суть вопроса, вполне наглядных. Это требует наличие сопроводительных таблиц, схем, диаграмм и пр.

В период подготовки намеченной операции оперативный отдел должен быть точно осведомлен о фактическом положении и состоянии войск; детальное, исчерпывающее, соответствующее действительности, знание всех элементов обстановки для него является совершенной необходимостью.

Чуждый пассивности, оперативный отдел должен пронизать свою работу стремлением предугадать события и быть готовым ко всякого рода случайностям. Эта готовность является следствием тщательного, непрерывного изучения текущей обстановки и изучения и сопоста-

ления всех факторов, могущих служить признаками обстановки гря-
дущей. Стремясь проникнуть в будущее и предугадать характер на-
вигающихся событий, оперативный отдел должен предусмотрительно,
так по указанию высших инстанций, так и по собственному почину,
оставить соображения и расчеты, основанные на действительном зна-
нии всех элементов обстановки, позволяющие командованию распола-
гать разработанными материалами, могущие лечь в основу его так-
тических решений.

Разработка этих боевых решений, принятых командованием
в связи намеченной операцией, выльется для оперативного отдела
в большую техническую работу по составлению плана операции; так
например, при обороне оперативный отдел приступит к разработке
плана, расчитанного на возможные варианты, учитывающего различ-
ные способы действия противника, исходящего из положения своих
войск, предусматривающего разные случайности и т. д. В своих де-
талях план обороны должен определить роль войск боевой линии, за-
дачи и маневрирование резервов, последовательность обороны во вре-
мени и пространстве, действия артиллерии, авиации, броневых ча-
стей, разработанные при участии специалистов, соображения о необ-
ходимых работах по укреплению позиции, план контр-атак, устрой-
ство боевого тыла.

Для выполнения этой многообразной работы с исчерпывающей
полнотой и детальностью придется, быть может, не ограничиваясь
изучением имеющихся письменных материалов, организовать необхо-
димые рекогносцировки, привлекая к участию в них специалистов
в виде инженеров, артиллеристов и т. д.

Подготовка наступательной операции потребует от оперативного
отдела не меньшей технической работы.

В процессе своей разработки план этот в стремлении обеспе-
чить надлежащее осуществление замысла командования устанавли-
вает потребные для решения задачи людские и материальные сред-
ства, разрабатывает совместно со специалистом вопросы устройства
и службы тыла, сообщений (пути и транспорт), оборудования связи,
организации эвакуации и т. д. Словом, он охватывает и практически
разрешает все вопросы, связанные с обеспечением успеха боевых дей-
ствий войск, переходящих в наступление.

При выполнении той или иной операции для оперативного от-
дела наступает по истине страдная пора. Вне зависимости от общей
налаженности работы сотрудники оперативного отдела должны про-
явить максимум напряжения своих сил, стремясь без суеты, без за-
держек, без перебоев, спокойно, планомерно и методично провести те-
кущую работу. Не гонясь за отдыхом, они углубятся в переговоры
по телефону и телеграфу, в составление распоряжений и донесений,
в наблюдение за ходом операции. В результате этой своей оживлен-
ной деятельности оперативный отдел осведомляет через подлежащие
инстанции командование о ходе событий и представляет в его распо-
ряжение материалы для обоснования новых боевых решений.

По окончании операции оперативный отдел должен составить
описание ее, обработав имевшиеся материалы. Помимо этого, он дол-
жен выявить опыт минувших боев, отметить значение технических
средств и эволюцию тактических форм приемов. Наконец, он должен
обеспечить широкое использование этого опыта войсками, составив
соответствующие наставления, инструкции, указания и т. д.

Изложенное выше обрисовывает общие черты и этапы работы
оперативного отдела в различные моменты боевой действительности.

Их следует учитывать при уяснении структуры оперативного отдела
и круга ведения его составных частей.

1) Начальник оперативного отдела: общее руководство всей ра-
ботой отдела. Непосредственное исполнение некоторых наиболее важ-
ных работ, требующих широкой подготовки и оценки обстановки в
целом (например, составление оперативных приказов, оперативных
соображений, требуемых высшей инстанцией). Помощник начальника
отдела выполняет работу, поручаемую ему начальником отдела. Ему
целесообразно подчинить непосредственно некоторые, менее важные,
отделения, как например, информационно-историческое и топограф-
ическое.

2) Оперативное отделение: подготовка всех необходимых мате-
риалов для разработки различных планов, соображений, расчетов и
предположений. Подготовка распоряжений по всем вопросам опера-
тивного характера. Составление донесений о ходе военных действий
(оперативные сводки). Содержание сведений о боевом составе армии.
Сведения об обеспеченности боевой готовности войск. Сведения о рас-
положении и передвижениях войск (карты, схемы, таблицы, графики
и пр.). Организация и обработка результатов рекогносцировок. Веде-
ние поденной записи распоряжений. Сведения о положении на фронт-
ах соседей. Содержание сведений об устройстве тыла.

3) Отделение по подготовке и службе войск: сбор материалов по
вопросам боевого опыта операции; систематизация, обработка и обоб-
щение этих материалов. Составление соображений и распоряжений
по вопросам обучения и подготовке войск (учебные программы, планы
и пр.); составление отчетов по тем же вопросам. Наблюдение за пра-
вильностью указаний частных начальников по вопросам обучения
войск. Разработка наставлений, инструкций и указаний в развитие
действующих уставов; наряды войск на охрану путей сообщения и
линий связи, караульную службу.

4) Информационно-историческое отделение: широкое ознакомле-
ние войск и населения с боевыми усилиями Красной армии и наибо-
лее выдающимися подвигами войсковых частей, их командиров и
отдельных лиц. Сбор и хранение военно-исторических и информаци-
онных сведений и материалов. Составление информационных сводок,
описаний отдельных операций, военных эпизодов и научно-историчес-
ких обзоров. Сбор, систематизация, хранение и отправка в центр
всего архивного материала.

5) Топографическое отделение: своевременное снабжение подчи-
ненных войск военно-топографическими картами. Истребование, хра-
нение и учет запаса карт. Организация и проведение в армейском
районе необходимых военно-топографических работ, исправление и
дополнение существующих карт.

Таков круг ведения отделений, входящих в состав оперативного
отдела. Перечисленные выше вопросы являются основными в работе
соответствующих органов. Их детальное разрешение вызывает новые
подробности, новые частности. Вместе взятые, они выявят всю сово-
купность работы данного отделения. Эта работа может быть более
или, наоборот, сравнительно менее важная, но—вне зависимости от
этого—она, как оперативная, как направленная к обеспечению дости-
жения боевого успеха, должна выполняться всегда с полным созна-
нием ее важности.

Работа, например, в области снабжения топографическими кар-
тами войск на первый взгляд кажется крайне несложной, носящей
признаки канцелярской, механической работы. Здесь не требуется

убоких военных знаний, широты взглядов. Однако, и она требует
длежащей организации, предусмотрительности, предвидения; иначе
фекты в этой работе окажут непосредственное отрицательное вли-
ние на успешность боевых действий. В этом нас убеждают примеры
военной истории, каковыми могут служить:

1) В день Кенигрецкого сражения в штабе австрийской армии
оказалось карты поля сражения, так как этот район пришелся за
амкой взятых с собою листов и карты его остались в обозе сзади.

2) В войну 1870—1871 г.г. французская армия при мобилизации
ыла снабжена только картами Германии; что же касается карт своей
рритории, то таковые взяты не были в предположении, что боевые
йствия будут происходить во вражеских пределах; это предполо-
ение не оправдалось, что повлекло за собою ряд ошибок, путаницу
т. д.

3) В польскую кампанию 1920 года войска Красной армии испы-
вали острую нужду в картах, находившихся в обращении в крайне
граниченном количестве; между тем, по отчетным сведениям карт
ыло отпущено вполне достаточно. Причины крылись в неудачности
амой техники снабжения войск, карты где-то залеживались на своем
ути от штабов до передовой линии войск. Играло роль также и то
бстоятельство, что карт мелкого масштаба (как например, 10 вер. в
юйме) отпускалось мало, войска же стремительно продвигались
перед, быстро выходили за пределы карт. Итак, следовательно, как
ы не показалась мелочной на первый взгляд деятельность данного
ргана, она в общем порядке оперативной работы штаба имеет свое
важное значение и для наилучшего ее выполнения требует большой
продуманности и внимания.

Существующие положения очерчивают лишь круг ведения отде-
лов и отделений. Распределение работы внутри этих органов предо-
ставляется усмотрению исполнителей.

Вопрос внутреннего распределения работы имеет существенное,
чисто практическое значение, как непосредственно влияющий на ра-
циональность, продуктивность всей деятельности данного органа. На-
чальник отделения, преследуя цель наилучшего распределения работы,
должен стремиться к полной нагрузке каждого исполнителя, даче ему
поручений по силам, с учетом его склонностей, знаний, опыта и лич-
ных качеств. Каждый сотрудник должен получить свой кусок работы
и нести ответственность за ее исполнение; не следует допускать па-
раллелизма в работе и перемешивания ее.

Наиболее важное и—если так можно выразиться—боевое из отде-
лений оперативного отдела - это оперативное отделение. Оно состоит
из 9-ти сотрудников [1]). Примерное распределение работы может выра-
зиться следующим образом:

Начальник отделения: руководство работой отделения. Личное
исполнение наиболее важных и секретных работ, требующих его не-
посредственного участия. Доклад начальнику оперативного отдела по
всем вопросам отделения.

Помощники начальника оперативного отделения: 1) составление
оперативных сводок; ведение отчетной карты расположения войск,
2) сведения о боевом составе войск, 3) вопросы тыла (группировка
тыловых учреждений—ведомость и отчетная карта. Тыловые районы
фронта, армии, корпусов и дивизий). Сведения об обеспеченности

[1]) Начальник отделения—1; его помощников—5; делопроизводитель—1; пе-
реписчиков—2.

войск всеми видами довольствия, 4) поденная запись распоряжений,
5) текущая переписка по вопросам, не входящим в круг ведения
первых 4-х помощников (эти последние по всем вопросам, связанным
с порученными им отраслями работы, сами ведают текущей по ним
перепиской).

Само собою разумеется, что каждый из помощников начальника
отделения должен быть в курсе и всей вообще работы отделения.
Распределение намечает лишь основную работу помощников; при на-
добности каждый из них может быть привлечен на помощь или замену
другого.

Делопроизводитель: канцелярский работник; наблюдает, руково-
дит и отвечает за техническую сторону делопроизводства и письмо-
водства в отделении.

Переписчики: переписка бумаг на машинке; размножение сводок,
распоряжений и других бумаг; подшивка бумаг по делам: прием, ре-
гистрация и отправление корреспонденции [1]).

б) Роль и значение оперативных отделов.

Если штаб можно сравнить с нервной системой, разносящей от
центра (командования) к периферии (войска) разработанные мысли и
волю начальника, в сложном организме современного штаба оператив-
ный отдел это—нервный центр.

Роль оперативного отдела крайне важная, его значение—весьма
разнообразное.

Будучи обязанным подготовить и представить все данные, обосно-
вывающие решение начальника и провести затем мысли командова-
ния в жизнь путем соответствующих распоряжений, оперативный
отдел в деле оперативного управления войсками является, таким
образом, вспомогательным органом начальника; в технике оперативной
работы он служит правой рукой начальника штаба.

Деятельность других отделов тесно связана с работой операти-
вного отдела, а во многом и прямо основываются на этой работе.

В своей деятельности оперативный отдел должен проявить ини-
циативность, работоспособность и здравый, практический смысл; он
должен установить тесный контакт и живое сотрудничество с различ-
ными отделами Пол. Управления, чтобы самому быть широко ориен-
тированным в общем ходе событий, в курсе всех наших возможностей
и также широко ориентировать других, дабы дать им возможность
предвидения, предусмотрительности и тесной согласованности усилий.

Самое главное—оперативный отдел обязан до глубины своего
коллективного самосознания проникнуться в своей работе основным
замыслом командования, теми руководящими идеями, которые вло-
жены начальником в сущность проводимой операции [2]).

Выводы.

1) Войсковые штабы на длинном пути своего развития перетер-
пели сильную эволюцию; штаб эпохи Наполеона с его ничтожным

[1]) За исключением секретной и совершенно секретной, прием, хранение,
регистрация и отправление которой производится согласно особых правил.

[2]) Вот как очерчивает роль и значение оперативных отделов Николаи в
своей книге „Германская разведка в мировую войну" (стр. 8): „центральным
пунктом ген. штаба был оперативный отдел. Он обрабатывал все вопросы, ка-
сающиеся операций германской действующей армии. При работе и расквартиро-
вании он ближе всего стоял к нач. Ген. Штаба. Вокруг него фигурировали
другие отделы ген. Штаба".

частием в деле оперативного управления войсками уступил место современному штабу, работа коего, прежде всего, характеризуется ближайшей помощью командованию в его полководческой деятельности.

2) Штаб имеет определенные обязанности по отношению к командованию, войскам и органам Пол. Управления. Подчиненный первому и исключительно ему подотчетный в своей работе, он посредничает между ним и остальными исполнителями.

3) Неся полностью ответственность за осуществление основной своей функции—выполнения всей технической части управления войсками—штаб не отвечает за целесообразность боевых решений, право окончательной постановки которых принадлежит исключительно одному командованию.

4) В процессе своей работы штаб подготавливает решение начальника, проводить его в жизнь, следит за исполнением и согласовывает деятельность отделов Пол. Управления, направляя ее на путь строгого соответствия общему плану действий.

5) Для наибольшей продуктивности работы штаба она нуждается в надлежащей ее организации. Широкое применение разделения труда, соответственный подбор и размещение сотрудников, правильное распределение работы внутри штаба есть основания этой организации.

6) Хотя штаб лишен права принимать решения, но он может и обязан предлагать их командованию; во всем штабе право предложения решений принадлежит исключительно одному начальнику штаба.

7) Командование может принять и не принять решения, предложенного начальником штаба; в первом случае командование принимает на себя и ответственность за него; во втором случае начальник штаба (и весь штаб в целом) должен проникнуться решением начальника, как своим собственным.

8) Руководство работой штаба составляет одну из существенно-важных обязанностей начальника штаба; в деле руководства он является вполне самостоятельным и всецело ответственным лицом.

9) Руководство работой штаба должно строиться на основаниях, исключающих необходимость технической работы лично начальника штаба. Этот последний распоряжается, дает общие указания, направляет, руководит и управляет штабом, как своим рабочим органом.

10) Методы управления штабом аналогичны методам управления войсками: та же служебная иерархия, постановка частных задач, свобода исполнителей в выборе средств и способов исполнения.

11) В оперативной работе штабов, естественно, главенствующее значение принадлежит оперативной части их; эта последняя в связи с величиной данного штаба и общим об'емом его работы имеет различное устройство.

12) Внутри оперативной части данного штаба наиболее важное значение имеет оперативный отдел; важность этого значения сохраняется и в ряду прочих отделов данного Пол. Управления.

13) Важность значения оперативного отдела об'ясняется тем, что в нем, как в фокусе, заключены все вопросы вождения войск и их применения и использования в бою т.-е. вопросы, которые на войне являются первенствующими.

ОТДЕЛ II.

ОПЕРАТИВНАЯ РАБОТА ВОЙСКОВЫХ ШТАБОВ.

ГЛАВА I.

Подготовка и осуществление решения начальника; наблюдение за исполнением.

I. Подготовка оснований для решения начальника.

1. Учет боевой обстановки.

а) Сущность учета, общая цель его.

Выше было изложено общее содержание оперативной работы штаба; было выяснено, что в основных своих чертах эта работа преследует своей целью подготовить данные, могущие служить начальнику, как обоснования его решения, разработать решение путем облечения идей и мыслей командования в ряд боевых распоряжений; по передаче их исполнителям—проследить правильность исполнения, имея неослабное наблюдение за соответствием деятельности исполнителей общему духу основного замысла командования, представить командованию материал для принятия им новых, последующих решений и, наконец, наблюдать за надлежащей степенью обеспеченности боевой готовности войск.

Для максимальной успешности этой работы, наилучшего ее выполнения требуется помимо непрерывной, детальной осведомленности в намерениях и планах командования, еще одно условие: такая же постоянная, полная, исчерпывающая осведомленность в окружающей боевой обстановке, детальное знание действительного, фактического положения вещей.

На этой предпосылке и строится вся оперативная работа штаба, сущность которой только что была приведена выше. Действительно, располагая сведениями об обстановке, не отвечающими фактической действительности, штаб не может, в сущности, успешно выполнить возложенные на него обязанности оперативного характера. Материал, который он представит командованию для обоснования последним своих решений, может явиться неверным по существу и следовательно, может повлечь постановку ложных решений; боевые распоряжения, которые в процессе передачи в войска решения начальника составит штаб, могут стать невыполнимы, как основанные на сведениях, не соответствующих фактическому положению и состоянию войск; наблюдение, которое установит штаб, стремясь обеспечить правильность исполнения, не достигнет своей цели, так как результаты наблюдения окажутся построенными на неясных данных о деятельности исполнителей, в силу чего не исключается возможность недо-

умений при попытках штаба дать на места указания и раз'яснение. Таким образом, наиболее важная часть оперативной работы штаба, нт-эссенция ее, не только не принесет пользу, но может вызвать прямой вред, как базирующаяся на ложных отправных данных.

Итак, действительно, фактическое знание текущей обстановки штаба в ходе его оперативной работы является безусловной, категорической необходимостью. Без этого знания штаб абсолютно не жет правильно работать. Это знание штаб черпает из результатов прерывного учета обстановки.

Под словом „учет" подразумевается совокупность работы по фиксированию точного положения каждого элемента обстановки в каждый нный момент. „Учесть" обстановку—это значит детально ее выяснить и запечатлеть в памяти штаба с точностью фотографической стинки [1]); это значит всегда знать, что делается на местах, каво положение наше и противника, каковы местные условия; это чит иметь ясное, исчерпывающее и фактически верное представлене о той реальной обстановке, в условиях которой живут и действуют войска, протекает управление ими, работает тыл. Коротко говоря, учесть обстановку — это значит узнать ее. В этом и состоит щность учета.

Общая цель, которую ставит себе учет, состоит в том, чтобы ть штабу непрерывную осведомленность по всем элементам текуей обстановки и тем самым подвести твердый фундамент подо всю о оперативную работу. Отсюда—крайне важное значение учета, необходимость чрезвычайно внимательного отношения к постановке осуществлению его. Оперативные работники, ведающие учетом, лжны проникнуться твердым сознанием, что их работа есть основае всей остальной работы, что результаты учета, кладущиеся в основание решения начальника, в значительной части предопределит правльность этого решения в смысле соответствия его наличной обстановке, что они, представляя командованию материалы учета, этим сам осуществляют до некоторой степени свое участие в постановке шений.

Средства, которыми пользуется учет в преследовании своей цели, ключаются в сборе необходимых сведений об обстановке и тщательой их обработке и изучении. В ходе работы по учету даются задая по доставлению нужных сведений, производится их систематизаия, первоначальная и окончательная обработка, делаются соответствующие оценки и выводы. Все это уже составит сущность самой аботы по учету, ее технику.

б) Организация работы по учету.

Цель, которую ставит себе учет, жизненная важность значения езультатов учета в общем процессе оперативной работы, предопреляют необходимость соблюдения некоторых условий, непосредственно лияющих на успешность учета.

Важнейшими из этих условий являются:

1) Непрерывность учета, т.-е. его постоянство; работа по ведению чета должна вестись безостановочно, без перерывов; она не должна приостанавливаться, она не может вестись периодами. Только ее безостановочность обеспечит глубокое и основательное знание текущей

[1]) Понятие „учесть обстановку" имеет и другое значение, а именно тогда, когда обстановка „учитывается" при постановке решения, как ряд фактов, с которыми необходимо считаться.

обстановки. Сведения, стекающиеся в штаб, будут преемственно исходить одно из другого, их легче поверять; исключается необходимость возобновлять учетную работу, снова ее организовывать, что каждый раз влечет лишнюю потерю времени и усилий; при перерывах в учете или даже при ослаблении его войска приучаться смотреть на него, как на нечто не очень важное и безусловно необходимое. Изучение сведений, периодически прерывающихся в своем поступлении, будет носить разрозненный характер, лишится цельности, стройности, нужной глубины. Все сказанное говорит, таким образом, за то, что учет должен быть непрерывным, безостановочным.

2) Полнота учета, т.-е. его глубина и разносторонность. Он должен охватывать все элементы обстановки, освещать все вопросы боевой действительности. Положение войск наших и противника (т.-е. количество их, качество, группировка, обученность, обеспеченность), местные условия района боевых действий, ход работы тыла, положение на фронтах наших соседей и т. д., словом, все то, что в связи с данной операцией (в периоды ее подготовки или выполнения) может определить шансы за или против успешности ее,—все это должно быть освещено учетной работой. Это освещение отнюдь не должно носить характер поверхностного изучения, данный вопрос должен быть проанализирован со всех сторон.

3) Детальность учета, т.-е. освещение данного элемента обстановки с необходимой степенью подробности его, выяснение частностей, углубляющих опознание исследуемого вопроса. Задаваться излишней детальностью, собирать и изучать (а следовательно, тратить время и внимание) сведения, заключающие в себе слишком мелкие подробности не целесообразно, так как отсутствие практического значения излишне набранных деталей делает их ненужным, не оправдывает расход времени и усилий и загружает лишней по существу работой. На установление степени потребной детальности сведений об обстановке имеет прямое влияние общая задача данного войскового соединения и величина его. Помимо этих общих условий, каждый раз следует руководствоваться в своих требованиях к исполнителям о детальности представляемых ими сведении действительной потребностью в ней с точки зрения частных вопросов, возникающих в ходе разработки решения или в процессе выработки плана действий. По условиям момента зачастую выплывает необходимость в определении тех или иных деталей обстановки, в большинстве своем имеющих временное значение. Требовать от исполнителей донесений об этих деталей и при утрате ими своего значения, исходя лишь из желания набрать вообще как можно более сведений—это значит создавать лишнюю, ненужную, не оправдываемую действительной необходимостью, работу себе и исполнителям.

4) Своевременность, т.-е. стремление располагать свежими сведениями.

Поступающие сведения не должны являться устаревшими; моменты, когда произошли те или иные явления и события и когда об этом узнали в штабе, не должны разделяться таким промежутком времени, истечение которого лишает осведомленность штаба своей ценности. Получить устаревшие сведения—это значит узнать о чем-то задним числом.

Естественно, что подобного рода сведения не могут быть успешно использованы. В виду этого, техника работы по сбору сведений должна обеспечивать быстроту их передачи; исполнители же должны проникнуться важностью срочности донесений с расчетом их своевременности.

5) Достоверность, т.-е. соответствие результатов учета, рисующих ложение данного элемента обстановки, действительному положению цей. Это зависит: от добросовестного отношения исполнителей (вер-сть сведений) и критического отношения со стороны штаба к по-тупающим сведениям (поверка их). Неверные сведения создадут неправильный учет обстановки, что может привести к нежелатель-м последствиям.

Резкий пример излишней доверчивости к поступающим донесе-ям являет собою факт оставления г. Олонца 82 стр. полком в мае 19 г. [1]), при чем решение командира полка оставить г. Олонец без я основывалось на донесении находившегося впереди начальника манды разведчиков. В этом донесении говорилось о появлении от-да непри теля силою около 2.000 человек, Не поверив правиль-сть донесения, комполка 82 отдал приказ об отходе. Фактически оказалось, что отряд, принятый за неприятельский, был свой й казанский полк). В результате—оставленный нами без боя г. Оло-ц был занят противником (финнами) только через продолжитель-й срок после нашего ухода и при этом силами около 50 человек.

Достижение успешности учета вообще и в частности вышепере-сленных условий обеспечивается надлежащей организацией работы учету.

Работа по учету обстановки ведется каждым из отделов штаба самом ходе его общей деятельности; но так как учет обстановки ведеследует целью сбор и обработку сведений, необходимых, как ма-риал для обоснования решений, принимаемых командованием, то тественно, что учет, как таковой, составляет одну из важнейших язанностей именно оперативного отдела (а внутри его—оператив-го отделения). Этот последний и несет непосредственную ответ-венность за успешность учета.

Целесообразное распределение работы по учету имеет большое начение. Следуя принципу разделения труда, необходимо возложить четную работу по определенным вопросам обстановки, как на целые ганы (отделения оперативного отдела, Разв., Отдел Связи), так и на дельных исполнителей (при распределении работы внутри этих ганов).

Оперативный Отдел ведает учетом вопросов положения своих йск, условий местности, боевой готовности войск, работы тыла; азв. Отдел собирает исчерпывающие сведения о противнике.

Отдел Связи учитывает состояние средств связи, их готовность, сть связи, ее достаточность, нужные дополнительные работы.

Таким образом, элементы обстановки учитываются в соответствую-щих отделах управления 1 помощника Нач. Штаба, которые в лице помощника и несут общую ответственность за работу по учету.

В своей работе по учету Отделы Разведывательный и Связи тесно вязаны с таковой же работой Оперативного Отдела и по многим опросам следуют указаниям последнего. Результаты их работы исполь-ываются Опер. Отделом; в силу этого, ведя общую работу по учету обстановки, каковая является непременной обязанностью каждого от-дела штаба, отделы Разв. и Связи и в ходе этой работы будут не-редко выполнять прямые задания оперативного отдела. Общее согла-сование учетной работы отделов лежит на общем же их начальнике—помощнике Нач. Штаба. Отделы Пол. Управления тоже ведут ра-

[1]) С. Михеев. Военно-исторические примеры из мир. и гражд. войн. Вы-пуск I. ВВРС. 59 стр.

боту по учету обстановки, каждый по кругу ведения своих вопросов. Связанные с обеспеченностью боевой готовности войск, устройством и службой тыла, результаты учетной работы Отделов Пол. Управления также должны быть использованы Оперативным отделом в процессе обобщения всего материала, служащего обоснованием решений командования.

Следовательно, центр тяжести работы по учету, принимая во внимание необходимые для командования широту и всеоб'емлемость результатов ее, лежит на Оперативном отделе, который помимо обобщения и вообще использования результатов учетной работы прочих отделов штаба и различных органов Пол. Управления, сам ведет непосредственную работу по учету наиболее важных перечисленных выше вопросов боевой обстановки. Поэтому, говоря в дальнейшем изложении про работу по учету, мы будем иметь в виду работу Оперативного Отдела и в частности—Оперативного отделения.

Распределение работы внутри отделения, должно преследовать целью ведение учета определенного элемента обстановки или даже одного определенного вопроса этого элемента определенным же, ответственным за успешность учета, сотрудником отделения.

Непосредственная, исполнительная работа по учету ложится на помощников начальника отделения; согласование их работы, наблюдение за ней, руководство ею, дача указаний, постановка задач,—словом, регулирование и руководство техникой учетной работы составляет прямую обязанность начальника отделения. Он является непосредственным ответчиком за успех учетной работы в масштабе отделения, он получает соответствующие задания, указания и т. д. от начальника Оперативного отдела, которому и докладывает о ходе и результатах работы по учету.

Сообразно кругу ведения оперативного отделения работа по учету обстановки примерно распределяется следующим образом: один учитывает вопросы положения и состояния своих войск; сюда войдут фиксирование ежедневного расположения войск, как в боевой линии, так и находящихся в резерве—ближних и дальних; переброски войск (ход перебросок, способы их; если по железным дорогам или водой—то время посадки и выгрузки, отмечая опоздание, преждевременность или же соответствие поставленным срокам; если походом—то насколько правильно выполняется план передвижения, соблюдаются ли намечен-ные сроки и районы ночлегов и дневок, придут ли части в район переброски в срок или же есть запоздание, в последнем случае—чем оно вызвано, какие меры надо принять для устранения задержки и какое окажет влияние опоздание войск на намеченную цель, дости-гаемую переброской); усиление или уменьшение резервов, та или иная насыщенность бойцами боевого фронта; изменения величины боевых участков, стыки; расположение штабов; количество и состоя-ние технических средств (авио, бронечасти, тяжелая артиллерия, хим. части), их расположение, подчиненность, задачи, боевые действия; их количественная достаточность сообразно задачам войсковых соедине-ний, в состав которых они постоянно или временно приданы; качество войск (их настроение, общее состояние, утомленность или, наоборот, свежесть, есть ли дезертирство и в каком размере, какова обучен-ность, процент кадровых, боеспособность, стойкость в бою, спайка; какие части в целом хуже или лучше; командный состав, его обучен-ность, опытность, командиры отдельных частей и высший комсостав, личные свойства, знания; обстановка на фронтах соседних войск и преимущественно на примыкающих флангах.

Все эти вопросы и те привходящие, кои будут вытекать из пе-
исленных и наличие которых выявится в ходе работы, для удоб-
а ее целесообразно возложить на того помощника начальника опе-
ивного отделения, который ведает составлением оперативных сво-
и ведет учетную карту расположения войск [1]). В ходе своей ра-
ы он должен вести эту карту [2]) со всей необходимой степенью по-
бности. Ему надлежит учитывать, что по ней он докладывает обста-
ку на фронте своих войск командованию, что она вообще служит
собственным справочником. Карт должно быть несколько, различ-
масштабов. В иных более крупных штабах, интересующихся
ее общими положениями своих войск, будут преобладать мелкие
штабы (как например, в штабах фронтов и армий), в других чисто
скового типа штабах (корпусов и дивизий)—крупные. Во всяком
чае обойтись одним масштебом нельзя, так как на карту прихо-
ся наносить и подробности расположения войск и сосредоточение
ервов и разграничительные линии; уже просто потому, что на
тах крупного масштаба, необходимых для подробного нанесения
положения войск боевой линии, не придется полностью прочертить
граничительные линии, предположим (так как иначе пришлось бы
еить крайне большую, а потому очень громоздкую и неудобную
постоянного пользования карту); придется в целях графического
та положения своих войск иметь несколько карт и схем, каковыми
мерно явятся:

1) карта подробного расположения войск передовой линии и
тных резервов. На ней наносится: фактическое расположение частей,
имающих передовую линию боевых участков, при чем единицы,
которых следует остановиться при нанесении подробного располо-
ния, для различных штабов будут различны. Так, в штабе дивизии
явится рота, батарея, эскадрон, корпуса и армии—батальон, бата-
н, кавполк; фронта—полк, артдивизион, кавполк [3]). Масштаб карты—
или 3 версты в 1 дюйм (предпочтительнее двухверстка) в штабах
штаба армии включительно, в штабе фронта достаточно 10 верст
м. Наконец, мелкие части (роты, батальоны) надо безусловно стре-
ться иметь на карте полностью, т.-е. 9 рот в полку, 3 батальона в
лку, 4 батареи в легком артдивизионе и т. д., считая как занимаю-
ие боевую линию, так и находящиеся в резерве. Если данный полк,
визион и пр. сосредоточен в одном месте полностью, то нет надоб-
сти наносить его мелким единицам, они показываются в этих слу-
ях только при выделении из полка его какой-нибудь части с отдель-
й задачей. На карту обязательно наносится: расположение против-
ка перед нашим фронтом (в общих чертах, так как соответствую-
я подробная карта ведется в Развед. отделе); штабы (опять-таки
все, а те, расположение коих интересно данному штабу); разгра-
чительные линии подчиненных войсковых соединений; расположе-
е войск соседей, примыкающих к нам (на наших флангах).

Наносятся эти данные цветными карандашами (наши войска
асным, противника синим, разгр. линии—предположим, зеленым и
д.). Так как приходится, освежая карту, часто вытирать ее резин-

[1]) См. выше приведенную примерную схему распределения обязанностей
жду сотрудниками Опер. Отделения.

[2]) Значение ее подчеркнуто § 30 германского устава „Вождение и бой соед.
дов войск".

[3]) На этой же карте наносятся расположение броненоездов, танковых
рядов броневых отрядов, боевой части авиоэскадрилий, воздухоплавательных
рядов.

кой, то весьма полезно, вместо карандашей, употреблять соответствующий цветной уголь, как легче вычищаемый. Широко применяются всевозможные условные знаки и изображения, выбор и установление которых предоставляются исполнителю с тем, однако, чтобы они были наглядны и понятны. Вычерчивать следует аккуратно, избегая небрежности, тонко очиненным карандашем. Избегать нанесения излишних подробностей, как затемняющих карту и ненужных для потребностей данного штаба. Карта должна быть всегда свежей, т.-е. соответствовать фактическому положению войск каждого дня; все изменения наносятся на нее тотчас же после поступления сведений о них (это достигается ведением ее тем же лицом, которое составляет и оперативные сводки).

Следует помнить, что запущенная в смысле своей свежести карта, во-первых, бесполезна, а во-вторых, ее трудно выправить. При всех сомнениях и неясностях у ведущего карту, следует, не откладывая, тотчас же выяснить их путем наведения соответствующих справок в низшем штабе (переговорить по телефону или телеграфному аппарату); эти сомнения могут явиться в случаях, когда, например, при подсчете, нанося на карту текущие изменения, исполнитель не досчитается всех батальонов в полку (если б-н является предельной единицей нанесения) или если данная войсковая часть, вчера занимавшая такой-то район, сегодня по донесению окажется в другом, значительно от него удаленном, при чем причины этой переброски не отмечены. Время от времени старую карту, за ее изнашиванием, следует заменять новой с перенесением на нее исходных данных. Карта эта строго секретная и нумеруется; она должна храниться укрыто и не лежать на виду во избежание возможности ознакомления с нею посторонних лиц.

2) Карта с разграничительными линиями данного войскового соединения, его подразделений, тыловых районов. Так, например, в штабе армии на такой карте наносятся разграничительные линии: а) с соседними армиями, б) своих корпусов и отдельных дивизий, в) граница корпусных тылов, г) граница армейского тыла, д) граница тыла фронта.

На этой же карте наносяться: общие резервы и боевые части, временно (впредь до их распределения по подчиненным войсковым соединениям) расположенные в тылу, к каковым относятся группы артиллерии особого назначения, танковые отряды, бронепоезда, авиочасти.

Масштаб карты 25 или 10 верст в 1 дм. Она служит для общего представления о районе данного войскового соединения (его границы) и о сосредоточении общих резервов и вообще средств, непосредственно подчиненных старшему начальнику. На ней общей чертой следует нанести наше боевое расположение.

3) Карта тыла: расположение тыловых учреждений (передовые базы и склады, колесные и автомобильные транспорты, медиц. учреждения и т. д.), части вспомогательного назначения (этапные, понтонные батальоны, тыловые аэродромы и пр.) Дает общее представление о тыле, группировке его органов. На ней должно быть нанесены разграничительные линии с соседями и граница, разделяющая свой тыл от тыла высшего войскового соединения. Масштаб—10 в. в 1 дм.

Остальные требования к технике ведения двух последних карт аналогичны с таковыми же, пред'являемыми к первой. Они могут быть заменены схемами, скелеты коих, отпечатанные и размноженные, должны иметься в запасе в нужном количестве [1]).

[1]) Эти карты ведутся тем помощником начальника операт. отделения, на которого возложены вопросы тыла.

Указанные карты являются основными. Их может быть и больше, увеличивая число отчетных карт, следует каждый раз взвесить йствительную в них потребность. Приведенные карты являются ртами повседневного пользования. Надобность в картах периодичего, эпизодического характера следует стремиться удовлетворить ставлением и временным ведением схем, вычерчиваемых от руки. ти последние найдут себе применение, например, при представлеи их по требованиям командования или в качестве приложений докладу начальника штаба.

Другой помощник начальника оперативного отделения будет несредственно ведать техникой количественного учета своих сил. Этот прос сознательно выделен из учета вообще положения своих войск виду особой его важности, необходимости точного исчисления и неоторой сложности этой работы, требующей внимания и ответствености отдельного исполнителя. Естественно, что эта работа будет вегись тем, кто ведает сведениями о боевом составе войск.

Сведения о боевом составе войск есть донесение в высшую инганцию о наличном количестве организационных единиц и числе тыков, сабель и орудий в них. Они должны давать картину боевой исленности войск. Важны не едоки, а бойцы, те, кто непосредственно удет драться с противником.

Эти сведения являются результатом, сводкой учетной работы по становлению наличного количества своих сил. Работа эта ведется, ачиная с самых низов; результаты ее доносятся от штаба к штабу полка, дивизии и т. д.) особыми ведомостями к известному сроку по установленной форме.

В работе по учету количества своих сил необходима большая ккуратность и вдумчивость. Сведения, представляемые низшими штабами, должны быть тщательно проверяемы; они сличаются с предыдущими; устанавливается связь цифр, указываемых этими донесениями с цифрами потерь данной войсковой части, разновременно доносимыми ею в течение времени от одного представления ведомости боевого состава до другого, а также с количеством полученных ею пополнений за тот же период. В случае резких расхождений итогов предыдущей ведомости с представленными необходимо тотчас же выяснить причины такой разницы, переговорив срочно с доносителем. При этом переговоры должны вестись непосредственными исполнителями высшего и низших штабов по данному вопросу. Если результаты переговоров не исчерпывают недоразумения, о них докладывается выше.

В процессе работы по учету своих сил нельзя ограничиваться одной лишь ведомостью боевого состава. Лицо, ведающее этим учетом, должно быть ознакомлено со всеми цифрами потерь и пополнений, проскальзывающими в оперативных сводках низших штабов и прочих донесений. Для этого он должен держать тесную связь с лицом, составляющим оперативные сводки своего штаба, а также отделами штаба, ведающими вопросы укомплектования. Все, что так или иначе обрисовывает колебание численности войск, не должно ускользать от бдительного ока ведующего учетом боевой силы. У него должна иметься своя приходо-расходная тетрадь, в которой он тщательно отмечает все случаи убыли или прибыли бойцов, орудий и т. д. Так например, он пользуется сведениями, и когда нужно принимает меры получить необходимые справки от управления начальника артиллерии о количестве орудий в ремонтных мастерских с указанием принадлежности их войсковым частям; он справляется в управлении

бронечастей, сколько и какие бронепоезда и бронемашины в ремонте, он узнает об окончании этого ремонта и отправлении в свои части или передаче их в другие войсковые соединения.

Осведомленный подобным образом, он с должной уверенностью критически посмотрит на донесения подчиненных штабов, быстро выявив дефекты сведений и также быстро разобравшись в причинах.

Графическим выразителем работы по учету количества своих сил служит ведомость боевого состава. Она имеет установленную форму, которой и должны придерживаться все доносящие. В ней в особых графах проставляются цифры наличия штыков, сабель, орудий (легких и тяжелых, с указанием калибра), самолетов, бронепоездов, танковых отрядов, боевых судов. Сводятся частные итоги по подчиненным войсковым соединениям (по всем рубрикам) и даются общие итоги по всему данному войсковому соединению.

Третий помощник начальника оперативного отделения будет вести работу по учету элемента местности или, вернее, местных условий. Необходимо выявить влияние местных условий на передвижение и действия войск. Надо изучить район военных действий в военно-географическом и военно-статистическом отношениях; следует определить наличие и состояние путей сообщения и средств связи.

В ходе учетной работы придется собирать, обрабатывать сведения, говорящие о: 1) топографии района военных действий — рельеф, родные рубежи, лесистоболотистые пространства, свойства их, направление, размеры, влияние на действия войск и вообще на осуществление плана действий, 2) о путях сообщений (железные дороги, шоссе, грунтовые дороги); установление потребных маршрутов, приведение их в состояние, годное для движения всех родов войск: необходимые для этого работы, ход этих работ, их очередность, переправы, достаточность их, состояние существующих, потребность в новых, 3) о сети связи: ее развитость, обеспечивает ли сношения войск и штабов в нужных направлениях, что надо сделать для надлежащего развития сети связи, как идут работы по наведению линий связи, 4) населенные пункты, их значение, 5) о местных средствах (население, количество лошадей и повозок, промышленность) Надлежащие сведения будут черпаться из донесений подчиненных инстанций, сообщений гражданских властей, существующих описаний. Придется определить степень их достаточности вообще и в частности степень их полноты и свежести. В иных случаях, установив необходимость исчерпывающего и фактического выяснения определенного вопроса, будет целесообразным организовать рекогносцировки и обследования с задачей на местности выявить те или иные ее стороны. Так например, весною 1920 г. в период подготовки намеченного наступления штаб Западного фронта дал задание обследовать 10-ти верстную полосу фронта с целью рекогносцировок районов, удобных для позиций тяжелой артиллерии. Работа по учету местных условий даст в результате возможность оценить местность в стратегическом и тактическом отношениях.

В технике этой работы лицу, выполняющему ее, придется, обобщая изучаемый материал, вести ряд графических работ. К числу таковых относятся:

1) Ведомость маршрутов т. е. совокупность различного вида путей, прилегающих в выбранных направлениях. Она представит собою тетрадь с известным количеством граф, в которых будут поставлены:

аправления дорог, состояние их (полотно, переправы), степень год ости для движения тех или иных родов оружия, работы по усовер ленствованию маршрутов, степень их успешности и вообще все те анные, которые охарактеризуют возможность текущего пользования гими маршрутами.

2) Ведомость переправ через водные препятствия: наличие их, гепень годности; если переправы еще только строятся—степень усешности работы, когда они будут окончены.

3) Карты 10-ти верстного масштаба с намеченными на них маршутами и переправами по данным вышеприведенных ведомостей. При том: а) на карте маршрутов в целях ее наглядности и выразительости следуют различные участки одного и того же маршрута вычерить различными цветными карандашами и разными условными знаами в зависимости: от пригодности их для движения тех или иных одов войск и хода работ по приведению участков маршрута в желаельное состояние; б) на карте переправ изображать их различными условными знаками в зависимости от вида ее и проходимости разных одов войск.

Условные обозначения должны быть об'яснены на полях арты. Как ведомости, так и переправы непрерывно освежаются, се изменения заносятся тотчас же по осведомлении с ними; наче они тяряют смысл и не оправдывают потраченного времени и силий.

Четвертый помощник начальника оперативного отделения возьет на себя учетную работу по вопросам тыла. Эта работа обширная разнообразная, необходим тесный контакт с различными отделами Пол. Управления, так как помимо сведений от войск она питается сведениями последних.

Ведя работу по учету устройства и службы тыла необходимо проследить и фиксировать состояние следующих вопросов:

1) Группировка тыловых учреждений, к каковым относятся: органы подведомственные отделу снабжения, сосредоточивающие в себе запасы различных видов довольствия войск, средства транспорта, медицинские учреждения (склады, базы, передовые летучки-поезда, артиллерийские парки и склады, колесные транспорты, автогрузоотряды, госпиталя, лазареты и т. п.). Расположение этих органов; какого рода запасы вмещают в себе; на сколько дней обеспечения войск хватит этих запасов; как организован подвоз и вывоз; как идет санитарная эвакуация.

2) Группировка частей вспомогательного назначения: инженерные части (понтонные батальоны, саперные и дорожно-мостовые роты), этапные батальоны и роты (их штабы и этапные участки), тыловые аэродромы. Расположение частей, их подчиненность, задачи, использование, состояние их, пригодность к работе.

3) Тыловой район в целом данного войскового соединения; свойства его, вместимость, наличие военных дорог (в частности железнодорожных линий, их пропускная способность, направление), оценка их в отношении удобства подвоза и вывоза.

4) Деятельность различных отделов Пол. Управления по обеспечению боевой готовности войск; снабжение войск всеми видами довольствия, в особенности огнестрельными припасами. Нужды войск, задержки в выполнении их требований. Сопоставление донесений войск о их состоянии с донесениями и сведениями специальных „служб“ по тем же вопросам в стремлении выяснить действительное положение вещей.

При ведении работы по учету тыла необходимо вести отчетные карты тыла, упоминавшиеся выше.

Таково в общих чертах примерное распределение работы внутри Оперативного отделения по учету элементов обстановки.

Она требует неустанного внимательного к себе отношения, большой памяти; необходимо тесное сотрудничество и взаимодействие с другими отделами штаба и Пол. Управления.

Базируясь на сведениях, поступающих от исполнителей, она в своем ходе нуждается в обеспечении непрерывности поступления этих сведений. Организация сбора сведений должна быть построена таким образом, чтобы они поступали автоматически, к этому надо приучить всех исполнителей, надо добиться того, чтобы не приходилось постоянно напоминать, торопить с представлением их. Достигается это, во-первых, раз'яснением всем исполнителям о крайне важном значении непрерывного, своевременного представления сведений, ориентирования снизу вверх; во-вторых, ровной требовательностью в этом отношении со стороны штаба, ведущего учет, она не должна ослабевать, малейшее упущение должно вызвать отклик на него со стороны штаба, оно не должно проходить незамеченным, так как пассивность в этом направлении приучает к небрежности, ведет к ослаблению исполнительности. Если сведения запаздывают, необходимо сейчас же, не откладывая, переговорить, выяснить причины, настоять на ускорении донесения; если это начинает принимать хронический характер, следует доложить по инстанции и за соответствующими подписями отправить категорическое требование устранить подобную ненормальность. Обязанность непосредственно следить за соблюдением сроков донесений, затребованных сведений и справок и т. д лежит на сотрудниках, технически ведающих учетом того или иного элемента обстановки.

Если сведения не полны, поверхностны—словом, недостаточно с точки зрения получателя освещают затронутый вопрос—поставить дополнительное задание, ясно выразив свое требование и указав причины почему именно неудовлетворило присланное донесение, данная справка.

Подводя итоги сказанному об организации работы по учету обстановки, можно установить:

1) Работа эта ведется в ходе своей деятельности каждым отделом Полевого Управления и штаба; однако, как таковая, она наиболее развита в Оперативном Отделе, как представляющим материал для решения начальника.

2) Для успешности учета необходимо, чтобы он был непрерывным, полным, своевременным, детальным и достоверным.

3) Важность целесообразного распределения работы по ведению учета между непосредственными исполнителями; надо иметь в виду соответствие характера порученного данному исполнителю учетной работы его основной обязанности.

4) В технике работы по учету играют важную роль графическое фиксирование ее результатов в виде карт, схем, таблиц, диаграмм, ведомостей, графиков и пр.

5) Та же техника работы в целях общей успешности учета требует крайне внимательного к ней отношения, тесного контакта с другими органами Полевого Управления и постоянной требовательности к исполнителям в смысле представления последними сведений всегда полных и вообще достаточно разрешающих постановленный вопрос.

2. Работа по учету обстановки:

а) Сбор сведений об обстановке:

Учет обстановки питается сведениями о ней. Следовательно, сбор этих сведений есть основание учетной работы. Отсюда вытекает важность надлежащей, правильной организации сбора сведений.

Поступающие в штаб сведения должны обрисовать положение всех элементов обстановки; изученные и обобщенные они дают фактическое представление о ней в ее совокупности; результаты изучения должны быть в любой момент предоставлены командованию по первому его требованию.

Какого же рода сведения должны поступать в штаб, что именно в себе содержать, к каким срокам представляться, от кого исходить? Эти вопросы решает штаб, ставя затем задания по доставлению сведений.

Донесения, содержащие сведения об обстановке, должны, прежде всего, составляться и представляться в высшие инстанции по инициативе мест. Сущность ориентирования снизу вверх состоит в стремлении подчиненных начальников своевременно доносить старшему начальнику обо всем том, что даст последнему верное представление о ходе выполнения частных задач. О чем именно доносить—устанавливает сам доносящий; в некоторых лишь случаях наш Пол. Устав требует обязательного представления донесений. Следовательно, осведомленность старшего начальника, если только ограничить ее питание самостоятельными донесениями подчиненных, в значительной степени зависит от усмотрения доносящих. Между тем, в условиях современных боев, при расслоении управления, при самодеятельности частных начальников, требуется для придания общему руководству боем, его регулированию, надлежащей твердости и правильности широкая осведомленность старшего начальника в текущей фактически складывающейся обстановке. Решительное изменение обстановки в свою пользу, приводящее к победе, есть цель, преследуемая тем рядом последовательных боевых решений, постановкой которых характеризуется управление в бою. Целесообразность этих решений в сильной степени зависит от точного знания обстановки, получить которое надо всегда стремиться. Точность знания будет зависеть от обилия достоверных сведений об обстановке. С этой точки зрения одних самостоятельных донесений подчиненных будет недостаточно, так как в них будут упущены сведения о многих фактах, интересных и необходимых старшему начальнику в его стремлении оценить складывающуюся обстановку под углом зрения общей задачи. В силу этого является необходимость в постановке прямых заданий по доставлению постоянно (к известным срокам) или периодически именно тех или иных сведений, чем технически будет ведать штаб. Этому последнему, также как и командованию, тоже (в целях гарантирования полноты учета) становится необходимым получать от исполнителей ответы на некоторые вопросы; это также ведет к постановке заданий по доставлению определенных сведений.

Таким образом мы подошли к вопросу: что же надо знать каждому данному штабу в каждом данном случае по каждому элементу обстановки? Кто это устанавливает?

Начальник, принимающий боевое решение, нуждается в материалах, рисующих фактическое положение вещей, действительную обстановку и могущих служить обоснованием его решений. В процессе обдумывания его мысль устремляется по определенному пути, в известном направлении; это обусловливает необходимость осведомленности также в известной области обстановки, опознания ее под углом известных требований; станет нужным получить данные о некоторых частностях, в данный момент имеющих для командования особо важный интерес и значение. Таким образом, старший начальник предъявит свои требования о характере нужных ему сведений. В силу этого он может дать общие указания штабу, которыми последний и будет руководствоваться в своей работе по сбору сведений.

С другой стороны, штаб, знающий общую задачу, всегда осведомленный в планах, намерениях и предположениях командования, должен предугадывать требования начальника, обязан предвосхищать характер этих требований и заблаговременно иметь нужные материалы в своем распоряжении, быстро, по возможности без наведения срочных дополнительных справок на местах, давать ответы на вопросы начальника. Успешно выполнить это штаб окажется в состоянии тогда, если он в предвидении потребностей командования организует предварительный сбор нужных сведений и фактически получит их. Это требует со стороны штаба постановки заданий по представлению тех или иных сведений.

Начальник штаба, управляющий штабом, как своим рабочим органом, даст при организации сбора нужных сведений свои руководящие указания, исходя из потребностей момента. Эти указания определят основное направление работы отделов и отделений в деле сбора сведений; руководствуясь ими, начальники отделов отдадут отделениям свои соответствующие распоряжения. Однако, пассивное ожидание указаний свыше, не обеспечивая успешность работы штаба вообще, не должно иметь место и в данном случае, так как вызовет промедление времени в получении необходимых данных. В силу этого, начальники отделов и начальники отделений, стремясь предугадать требования начальника штаба, обязаны, как детально знающие текущую обстановку, ознакомленные начальником штаба с намерениями командования и его собственными предположениями, инициативно ставить исполнителям нужные задания по доставлению сведений.

Суммируя сказанное о постановке заданий по представлении сведений об обстановке, можно установить, что общие рамки их, общий перечень необходимых по ходу дела сведений указывает командование; начальник штаба делает это более детально, а начальники отделов и отделений устанавливают окончательно степень необходимой детальности требуемых сведений, указывают сроки их представления, вырабатывают и ставят свои дополнительные задания. Командование и Начальник штаба выскажут свои требования, дадут определенный заказ, на этом их роль окончится, более они сделать ничего не могут и не должны. Технически разработать эти требования, претворить их в соответствующие распоряжения—дело штаба; это—одна сторона его обязанностей в деле сбора сведений об обстановке; есть и другая—существенно важная: активный штаб без указки свыше сам должен знать, что надо получить с мест, какие детали обстановки изучить глубже, какие из сведений доминируют в данный момент и инициативно ставить задания по доставлению необходимых сведений.

В отношении количества сведений и их содержания следует руководствоваться неизменным правилом: не требовать ничего лишнего. Практика штабной службы в гражданскую войну показала излишнее, не оправдываемое обстоятельствами, пристрастие к установлению

ромного количества всякого рода донесений—срочных и не срочных. ак называемая табель срочных донесений разбухала до невероятия, ередставляя из себя буквально простыни; зло это было настолько ачительно, что в ряду мер по борьбе с ним создавались даже спеиальные комиссии по сокращению табели. Причины крылись в неіении оттенить важное от неважного, в желании заполучить как жно более всяких сведений, видя в этом как бы страховку своей ведомленности, в неумении, а иногда и в нежелании обойтись собвенными средствами, обратившись к имеющимся уже сведениям; іесто этого, посылалось приказание в низший штаб снова дать іравку или представить общую сводку, что с успехом могло бы быть ;полнено в самом высшем штабе. В результате получилось бумажное ;силье, развивалась какая-то жадность в требованиях донесений у риказывающих и загруженность работой у доносящих, что не могло конце концов, не отразиться в дурную сторону на достоинствах доісений. Сказанное следует учитывать, ставя задания по представлею сведений; их надлежит требовать ровно столько, сколько действиіельно требуется. Прежде, чем затребовать то или иное донесение, іравку и пр. надо тщательно взвесить их насущность и проверить ет ли их уже в делах штаба, как ранее присланных; на это последе обстоятельство приходится обращать особое внимание во избежаіе получения в ответ на приказание сообщения, что требуемые свеіения уже донесены тогда-то и за таким-то номером.

Для каждого данного штаба источниками получения потребных ведений, определяющих обстановку, является:

1) Штабы подчиненных войсковых соединений; они производят кую же учетную работу, как и высший штаб, в стремлении опознать актическую обстановку на фронте своей части, изучить район ее ействий, быть в курсе материального обеспечения войск и т. д., ловом, овладеть знанием всех всех тех данных фактического полоіения вещей, которые, может быть, в более общих чертах необходимо высшему штабу. Низшие штабы служат основными источниками ведомленности об обстановке высших штабов, как располагающие бширным, изученным, проверенным и обобщенным (по крайней мере, н должен быть таковым) материалом. П этому, установление тесной вязи между штабами высшего и подчиненных войсковых соединений, алаженность в деле постоянного доставления сведений с одной стоны, и должное инструктирование и ориентирование с другой стороой, полная договоренность, взаимопонимание и доверие играют сущетвенное значение во взаимоотношениях штабов высших и низших деле осведомления и ориентировании в обстановке. Если низшие итабы должны своевременно, аккуратно, полно и вообще добросовеітно представлять сведения, рисующие ход дела на местах, то высший итаб обязан также своевременно и полно ориентировать их в общей бстановке, в общих достижениях и возможностях. Этим установится есная спайка в работе и обеспечится ее осмысленность.

2) Высшие штабы — их обязанности вытекают из изложенного ыше. Если данный штаб, выясняя и изучая обстановку своей части, удет лишен сведений об обстановке на фронте того высшего войскоого соединения, в состав которого он входит, то точка его зрения, го оценка создающихся положений, вообще его горизонт явятся уженными и недостаточно глубокими. Мало этого: недостаточно полно ориентированные об общем положении низшие штабы в своих выводах могут стать на ложный по существу путь, что в состоянии отразиться и на целесообразности боевых решений командования.

Следовательно, сведения от высшего штаба, обрисовывающие общую обстановку, положение в масштабе всего высшего войскового соединения необходимы данному штабу в его учетной работе, как дополняющие и освещающие с более широкой точки зрения осведомленность в своей обстановке, основанной на сведениях подчиненных инстанций.

3) Соседние штабы, ориентирующие о положении соседних войсковых частей; сведения, получаемые от этих штабов раскрывают обстановку в районах наших флангов, а потому позволяют углубить осведомленность данного штаба о положении на наиболее важных участках боевого фронта. Ориентирование со стороны соседей об их предположениях, намерениях, планах и мероприятиях с учетом сообщаемых фактов укрепит, расширит и должным образом осветит надлежащее, правильное опознание и понимание текущей обстановки на своем участке. Необходимость ориентирования от соседа к соседу должна быть усвоена всеми; каждый штаб будет посылать соседним штабам необходимые сведения, извещения и т. д., характеризующие ход боевых действий и мероприятия (оперативные и разведывательные сводки, копии приказов и распоряжений); однако, данному штабу могут представиться случаи необходимости иметь сведения и по другим элементам обстановки, как например, о местных условиях (всего или частичного) района, занимаемого соседом (в предвидении возможной смены соседа). В этих случаях придется уже просить о доставлении соседним штабом определенных сведений по тому или иному вопросу.

4) Отделы Полевого Управления, сведения которых раскроют картину работы по обеспечению боевой готовности войск и дадут представление о степени материального обеспечения боевого успеха. Каждый отдел имеет свои специальные обязанности, ведая той или иной отраслью работы тыла; все вместе они снабжают войска всем необходимым для боя и жизни, организуют и осуществляют подвоз и вывоз, соответственно группируя для этого тыловые учреждения и используя средства транспорта. Словом, они ведают всей той предварительной и сопроводительной работой тыла, без которой нельзя должным образом организовать победу. Важность деятельности специальных органов Пол. Управления очевидна сама по себе, также как и необходимость знания штабом хода этой деятельности. Совместное расположение штаба и отделов Пол. Управления в одном пункте облегчает установление и поддержание тесной связи и позволяет штабу быть всегда точно осведомленным, как о результатах их работы, так и того положения, в котором они находятся.

5) Донесения командированных на места сотрудников штаба с задачей выяснить фактическую обстановку на том или ином участке (ход боевых действий, состояние войск, их нужды и потребности и т. д.); применяется при перерывах связи или при необходимости разрешить какой-нибудь вопрос под углом зрения штаба (дача командированному определенных инструкций). Средство рациональное и при умелом выполнении командированным своего поручения дает большие положительные результаты [1]).

6) Донесения и доклады штабных сотрудников, сопровождающих начальника при его поездках по фронту. Пользуясь возможностью побывать в войсковых частях и в низших штабах, эти сотрудники,

[1]) Подробнее вопрос о командировании оперативных сотрудников штаба на места будет освещен ниже.

сталкиваясь воочию с положением на местах, должны детально с ними ознакомиться и привести фактически верные сведения об обстановке. Штаб, командируя своих сотрудников, может обратить их внимание на вопросы, приобретающие для штаба особый интерес. В таких случаях внимание командированных должно быть устремлено по пути наиболее детального и полного освещения этих вопросов.

Командирование оперативных работников штаба в войска и низшие штабы крайне полезно и как средство укрепления живой связи с ними высшего штаба. На это особое внимание обращалось германцами в мировую войну. Офицеры ген. штаба, служившие в войсковых штабах германской армии, часто посещали фронт в период боев, что и отмечает фон-Куль [1]), говоря, что „как только начинались бои, офицеров ген. штаба тянуло вперед. Приходилось решать кому оставаться". Выше уже было отмечено, что офицеры штаба прикреплялись к определенным участкам позиции, которые они были обязаны посещать еженедельно и при возвращении представлять заполненные анкеты с ответами на вопросы, на которые ему надо было обратить внимание. В штабах Красной армии в период гражданской войны также широко практиковалось командирование штабных сотрудников на места, на чем подробнее мы остановимся ниже.

На максимальном использовании перечисленных выше источников штаб в ходе своей работы по учету обстановки и строит свою осведомленность о ней, стремясь придать ей нужный характер полноты, своевременности и фактической верности.

Полнота осведомленности достигается получением сведений от многих источников, при чем поступающие сведения будут дополнять одно другое.

Своевременность явится следствием надлежащего порядка поступления сведений, который обеспечивается: 1) наличием определенных лиц, ведающих сбором сведений и ответственных за правильность их поступления, 2) установлением хорошо продуманного и в связи с данными условиями наиболее целесообразного порядка и способа их поступления, т.-е. определением от кого, о чем и каким средством связи доставляются, 3) назначением определенных сроков поступления, при чем надо неумолимо требовать безусловного их соблюдения, 4) установлением не только материальной, но (как и отмечалось выше) и живой связи данного штаба с войсками, отделами Полевого Управления, штабами подчиненных войск и соседними и 5) выработкой сознания о категорической необходимости: у подчиненных—представлять, у начальников (их штабов)—собирать сведения.

Достоверность осведомленности, т.-е. соответствие приобретенного штабом знания фактической стороне положения вещей достигается, с одной стороны, добросовестным отношением доносящих („правдивость донесений—долг чести доносящего"—Уст. Пол. Службы 1918 г. § 27) и с другой стороны—поверкой правильности донесений.

б) Первоначальная обработка сведений.

Поступающий в штаб материал в виде всевозможных донесений, справок, извещений и т. д., содержащих в себе различного рода сведения об обстановке в сыром своем виде неудобен для изучения, так как он разбросан, разрознен, не проверен, как с точки зрения его достоверности, так и полноты. Нужна некоторая предварительная

[1]) „Германский генеральный штаб", стр. 198.

работа по систематизации поступающих сведений, текущего ознакомления с ним для оценки его правильности, полноты, постановки (в нужных случаях) дополнительных заданий и, наконец, по обобщению однородных сведений в одно стройное целое. Все это явится сущностью работы по первоначальной обработке информационного материала; цель этой обработки—превратить сырой материал в форму фактически верных сводок по элементам обстановки, удобных для изучения их и быстрого получения нужных справок.

Систематизация поступающих сведений заключается в рассортировке их, руководствуясь известными признаками. Поступающий материал по беглом ознакомлении с ним разбивается на группы, куда, независимо от источников получения, собираются все сведения, трактующие один и тот же вопрос, освещающие один и тот же элемент обстановки. Таким образом, получается ряд дел со сведениями о положении и состоянии своих войск, о местности и местных условиях, о работе тыла и т. д. Естественно, что если иметь дела, в которых полностью будут собираться и храниться все сведения, положим, о своих войсках, то такие дела явятся слишком громоздкими и неудобными для быстрого наведения нужных справок, что служит целью систематизации. Поэтому следует сортировать сведения по деталям данного вопроса, сводя их в частные дела; так например, сведения о местности, при систематизации, разобьются на группы сведений об укрепленных районах, о путях сообщений, о переправах, о сети связи и т. д.; при этом надо избегать мелочного дробления сведений путем создания слишком большого количества дел, целесообразнее придерживаться более значительных группировок сведений, сводя остающиеся, имеющие общий характер, в общее же дело по данному элементу обстановки.

Можно также систематизировать поступающие сведения по источникам их получения, т.-е. по принадлежности их к данному организационному соединению.

В итоге получится ряд дел с перепиской с подчиненными войсковыми соединениями, с отделами Полевого Управления и т. д. Таким образом, в этом случае сведения, говорящие о положении одного и того же элемента обстановки рассредотачиваются по различным группам (делам), в силу чего является целесообразным подразделить данное дело, содержащее в себе переписку, предположим со штабом одного из подчиненных корпусов, на частные дела, куда и включать сведения, собранные по элементам обстановки. Можно, наконец, при сортировании сведений применить любой прием, лишь бы он обеспечивал быстроту получения справки, легкое и скорое отыскание данного донесения, данной бумаги [1]).

Систематизированный материал нуждается в оценке его правильности и полноты. Для этого необходимо хотя бы только бегло по существу, но срочно с ним познакомиться и предварительно технически изучать его. Откладывать ознакомление с ним нельзя, иначе сведения устареют и на этот раз уже по вине самого штаба.

В случаях, если поступившее сведение вызывает сомнение в его достоверности, в правильности освещения фактов и положений оно

[1]) Указанные приемы сортировки бумаг по делам нельзя считать типичным на все случаи боевой действительности. Каждый штаб будет иметь табель дел, наиболее для него технически выгодную. Однако, в периоды подготовки или выполнения операции переписка штаба по вопросам изучения обстановки должна быть резко, хотя бы и временно, отделена от обычной, текущей, будничной переписки и в этом случае явятся целесообразными вышеприведенные приемы.

должно быть проверено. Его необходимо сверить с предыдущими сведениями того же источника и относящимися к тому же вопросу и оценить с точки зрения преемственной связи с ними, последовательной логичности; резкая невязка будет свидетельствовать о наличии какого-то упущения, может быть, ошибки, во всяком случае она потребует ее выяснения. Если вопрос, освещающийся сведениями от одного источника, затронут в сведениях другого, то необходимо сопоставить их и сверить в отношении соответствия по существу. Этот прием крайне полезен не только в смысле поверки фактической верности данного сведения, но и как могущий вскрыть причины несоответствия в однородных донесениях, а вместе с тем принять меры к устранению замеченных дефектов. Так например, если донесение из штаба подчиненого корпуса говорит о том, что мосты на участках корпуса, нужные для переправы через реку при ее форсировании с переходом в намеченное наступление и строющиеся средствами и распоряжением начальника инженеров армии подвигаются в своей постройке медленно и к установленному сроку готовы не будут, а аналогичные сообщения начальника инженеров говорят обратное, то очевидно, что налицо какая-то невязка, необходимо путем наведения справки или (в виду важности вопроса) прямого командования на место сотрудника штаба или даже особой комиссии выяснить истинное состояние работ и в случае ее действительной медленности принять меры понуждения по отношению к начальнику инженеров.

Таким образом, всякое поступающее донесение должно быть оценено с точки зрения его достоверности и сверено с предыдущими сведениями из того же источника или сопоставлено с сведениями, говорящими про тот же вопрос, но исходящими из другого источника.

Помимо этого, поступающий материал необходимо оценить и в отношении полноты, т.-е. исчерпывающего освещения определенного вопроса в нужной степени детальности. Если донесение, затребованная справка и т. д. являются неудовлетворительными в смысле их верности, полноты и своевременности, то следует добиться надлежащего исполнения постановкой дополнительных заданий, точно выяснив в них, что именно требуется представить и в чем состоит недостаток присланных сведений. Эти дополнительные задания устанавливаются в их необходимости и разрабатываются технически в отделах и отделениях, преимущественно в Оперативном, являющимся инициатором в вопросе постановки этих заданий. Иногда необходимость дополнительного учета выявит и укажет командование или начальник штаба, чаще всего в случаях персональной (по их соображениям) важности получения некоторых новых или углубления и расширения уже сообщенных сведений; конечно, они коснутся вопросов крупного масштаба.

Систематизированные и предварительно изученные сведения, характеризующие определенный вопрос, обобщаются и—независимо от источников получения—сводятся в один общий материал, относящийся к установлению положения одного какого-нибудь элемента обстановки. В результате получается сводка всех однородных по существу, но разновременно поступивших сведений, общее резюме их содержания, частный вывод по отдельной отрасли обстановки. Этот вывод и является конечной целью первоначальной обработки поступающих из разных источников сведений об элементах обстановки.

Упомянутые сводки не есть обычные общепринятые оперативные или разведывательные сводки, характеризующие ход боевых действий и изменения в положении войск своих и противника. Они охватывают многие детали учитываемой обстановки; они дадут обобщенный и под'итоженный материал и по вопросам устройства и службы тыла в связи с выяснением боевой готовности войск, и материального обеспечения операции, организации тыла в смысле его подготовки по передвижению и связи войск (устройство дорог и переправ, сеть связи), перевозки войск, снабженности топографическими картами, боевого состава войск, прибытия подкреплений, настроения войск, количества понесенных потерь и т. д. и т. п. Словом, ни одна нужная частность, ни одна деталь обстановки не должна оказаться не освещенной, не изученной и в виде частного о ее положении вывода не под'итоженной. Получается большое количество таких частных выводов, они удобнее в обращении, чем сырой, разрозненный, заключенный во многих отделах сведениях, громоздкий материал. Эти частные выводы явятся преддверием к выявлению общего вывода по создавшейся, текущей обстановке в ее совокупности, что в свою очередь, явится результатом окончательной обработки сведений, о чем речь будет ниже. Наличие же частных выводов, во-первых, облегчит установление общего вывода и, во-вторых, частные выводы послужат готовыми ответами на вопрос командования или начальника штаба относительно положения той или иной отрасли обстановки, какой-нибудь ее детали.

Таким образом, в конечном результате эти частные выводы явятся оценками положения данного элемента обстановки. Они дадут возможность судить о том, что надо выправить, где ускорить, кого с кем согласовать, кому помочь и т. д. Так например: 1) оценивая взаимоотношение в силах наших и противника и превосходство последних, приходят к выводу, что намеченную наступательную операцию для успешности ее следует отложить и просить удлинения срока перехода в наступление; подобное обстоятельство, в связи еще с некоторыми, побудило командование одной из армий западного фронта просить командующего фронтом перенести поставленный последним срок перехода в наступление с 4 на 7 июля 1920 г. (Варшавская операция). Точно также наш переход в наступление в Русско-Японскую войну, намеченный Куропаткиным зимой 1904 г., был им отложен в виду выяснившегося перевеса в японских силах и необходимости выждать прибытя подкреплений, уже двигавшихся из России, 2) ремонт дорог и переправ, устройство новых идет медленно, есть опасение, что он задержит начало операции, следует ускорить его, 3) пропущено оборудование некоторых путей, важность которых теперь выяснилась, надо дополнительно дать задание на эту работу, 4) опаздывают прибытием огнеприпасы следует ускорить их доставку, 5) эшелоны с подкреплением медленно идут, долго простаивают на ж.-д. станциях—устранить, обратить на это внимание надлежащих органов, 6) прибывающие в дивизии укомплектования неравномерно распределяются по полкам, в силу чего одни части велики, другие, наоборот, очень малы—следует уравнять и т. д.

Эти оценки частного положения данного элемента обстановки или детали его докладываются начальнику штаба и через него командованию. При этом докладываются и соображения по подлежащему урегулированию какого-нибудь вопроса, выясненное положение которого не отвечает ожиданиям и видам штаба. На основании указаний командования и начальника штаба составляется и рассылается ряд распоряжений, преследующих своей общей целью устранение обнаруженных недочетов. В случаях, лишенных принципиально важного значения, не требующих обязательных санкций командования или

начальника штаба. отдача нужных распоряжений явится следствием инициативной деятельности оперативного отдела.

Первоначальная обработка поступающих в штаб сведений об обстановке, заключающаяся в систематизации, классификации и изучении их и завершающаяся в обобщении в одно целое различных данных, говорят про один и тот же вопрос, дает, как мы видели выше: 1) непрерывную фактическую осведомленность по всем элементам обстановки и 2) возможность путем установления частных выводов—оценок положения данного вопроса во время устранить (в нужных случаях) замеченные недочеты, неблагоприятно влияющие на это положение.

В этом и состоит значение первоначальной обработки материала, поступающего в штаб в виде всевозможных сведений и данных о текущей обстановке.

в) Окончательная обработка сведений.

В ходе работы по учету обстановки стадия первоначальной обработки предшествует обработке окончательной, в результате своем преследующей выявление общего заключения о положении обстановки в целом в данный момент. Большое количество частных выводов, коими заканчиваются обзоры положения частных же вопросов, являясь материалом разбросанным, обширным, трактующим о разнообразных деталях, для удобства его изучения и вообще обращения с ним требует сведения его в одну общую сводку, в один общий обзор всего положения в целом. Эта общая сводка будет заканчиваться общим заключением, общим выводом, основанным на частных выводах, установленных в процессе первоначальной обработки. Она даст концентрированное освещение всех элементов обстановки, она подведет итог исследования обстановки, который, отвечая духу общей задачи данного войскового соединения, и ляжет в основание решения, предлагаемого начальником штаба командованию.

Таким образом, упомянутая общая сводка, являющаяся результатом окончательной обработки сведений об обстановке и заключающая в себе тот общий вывод, который устанавливается на основании изучения материала в целом, есть доклад начальника штаба своему старшему начальнику, содержащий в себе предложение определенного боевого решения и обоснования этого решения.

Не останавливаясь на характеристике внутреннего значения этих докладов, так как этот вопрос был рассмотрен выше, мы перейдем к технике составления и производства их.

3. Доклад начальника штаба:

а) Составление доклада (разработка его).

Разработка решения в отношении его быстроты и исчерпывающей полноты требует привлечения к работе в этой области многих оперативных работников штаба. Разделение труда, сопряженное с возможностью ведущему ту или иную отрасль работы тщательнее выполнить ее, обеспечивает нужную скорость в работе, ее разносторонность и глубину.

Участие многих сотрудников штаба совершенно необходимо в той части работы по подготовке решения, каковой является сбор и первоначальная обработка сведений об обстановке. Сведение же всего материала в одно общее целое, т. е. выработку общей сводки с общим выводом естественнее всего должно быть возложено на одно определенное лицо; учитывая же, что правом предложения боевого решения пользуется один лишь начальник штаба, казалось бы, что эта работа и должна быть выполнена лично им. Однако, настаивать на этом было бы не целесообразно. Для успешности работы технически выгодно привлечь к составлению доклада также несколько лиц.

В штабах Красной Армии составление доклада будет поручено: в штабе фронта и армии —1 помощнику начальника штаба, в штабах корпуса и дивизии большинство работы выполнится самим начальником штаба.

В процессе своей работы 1-й помощник начальника штаба привлечет к работе начальников отделов: разведывательного, поручив ему дать сводку последних сведений о противнике и оперативного, который даст сведения о положении своих войск, действиях и задачах соседей, связи—по вопросу надлежащего устройства связи. В общем, он использует своих начальников отделов, как специалистов в области их работы, могущих дать резюмированный фактический материал; вся же идейная сторона работы будет выполнена, в согласии с указаниями начальника штаба, его 1 помощником. По изготовлении доклада, лицо, его составлявшее, представит доклад начальнику штаба; только этот последний будет докладывать старшему начальнику.

Начальник штаба при представлении ему изготовленного доклада может согласиться с ним или поручить его переработать по его указаниям. При этом произойдет некоторый обмен мнениями и осуждениями не только по оценке обстановки, но и по существу необходимых мероприятей, что принесет свою долю пользы в деле постановки истинного, правильного боевого решения. Одобренный ли сразу начальником штаба или переработанной по его указаниям, доклад — повторяем — должен быть представлен командованию исключительно одним начальником штаба и за его подписью, если он письменный. Представлять же в подлиннике чужую работу с указанием лишь своего с ней согласия или перечня необходимых с точки зрения начальников штаба изменений или дополнений явится приемом, неправильным не только технически, но и по существу, как нарушающий основную прерогативу начальника штаба— права единоличного предложения решения [1]).

Содержание доклада должно отвечать стремлению дать сжатый, но выпуклый материал, обосновывающий целесообразность предлагаемого боевого решения, как с точки зрения общей задачи, так и по соответствию его положению элементов текущей обстановки. Шаблона быть не может, в этом отношении возможно пред'явить лишь одно требование: подчинение второстепенного главному, оттенения той

[1]) Типичным примером этого положения является доклад, составленный в октябре 1904 г. генерал-квартирмейстером Полевого Штаба Манчьжурской армии в связи с предположенным переходом в общее наступление. Начальник штаба представил его ген. Куропаткину в подлиннике при своем письменном докладе, в котором он говорит: „к мнению и соображениям ген.-квартирмейстера армии, изложенном в докладе его от 5 октября, я вполне присоединяюсь, дополнив их лишь предложением усилить наступление выдвижением с обоих флангов сильных отрядов конницы, направив их в тыл противника, дабы соединившись там, произвести нападение и разгром тыловых учреждений японцев".

Раз начальник Пол. Штаба согласился с мнением ген.-квартирмейстера, то оно, следовательно, стало его собственным мнением, каковое, с включением вышеприведенной детали и следовало представить Главнокомандующему, но не в виде подлинного доклада ген.-квартирмейстера, а в виде доклада самого Начальника Штаба.

ловной мысли, идеи, которая служит стержнем всего доклада. Что
сается формы доклада, то она, также не подчиняющаяся шаблону,
должна лишь стеснять или затемнять ясность и отчетливость вы-
жения мыслей.

Если в отношении сущности содержания доклада нельзя и бес-
льно устанавливать какие бы то ни было твердые, общие на все
учаи правила, то все же возможно указать основные мысли, кото-
составят схему доклада. С этой точки зрения необходимо, чтобы
клад заключал в себе данные; характеризующие:

1) общую задачу (цель действий), указанную высшей инстан-
ей и обстановку, данную ею же (определяет задачи и положение
шего войскового соединения и соседей);

2) район предстоящих боевых действий; пути сообщения на важ-
ших направлениях; влияние главнейших преград для движения и
йствий на этих направлениях;

3) группировка и силы противника; его маневроспособность (на-
чие резервов, их расположение, средства, способы и направления
ребросок); наиболее опасные для нас направления действий про-
вника (его маневры).

Силы и средства наши; их исходная группировка (фронт и ре-
вы).

Соотношение сил и средств противника и своих (подсчет сил [1])
их сопоставление); определение преимуществ сторон.

4) Общую идею всей операции и конечную цель ее (как вывод
предшествующего); определение ближайшей цели действий в соот-
ствии с отношением сил и средств и условиями текущей обста-
вки).

5) Распределение сил и средств; постановка задач частным
полнителям.

6) Обеспечение безопасности операции (потребные средства и
особы).

7) Общие соображения по организации тыла (материальное обес-
чение успеха операции).

Понятно, что в каждом данном случае эта схема доклада видо-
менится в зависимости от характера и масштаба задачи, условий
кущей обстановки и величины данного войскового соединения.

По существу своего содержания доклад не должен вызывать
река в неправильной постановке задачи и установлении целей дей-
вий в смысле подчинения их неприятельской воле. В основу рас-
ждений и обсуждений, обосновывающих принятие решения, совер-
енно не должны включаться гадательные предположения о возмож-
х неприятельских действиях. Отгадать истинные намерения про-
вника, его планы и намерения — невозможно; тщательное изучение
кущей обстановки облегчит возможность предугадать, предусмо-
реть некоторые из назревающих событий, но узнать намерения не-
риятеля возможно только в редких случаях заблаговременного полу-
ния неприятельских приказов и соответствующих документов. Сле-
вательно, не неприятельская, а своя собственная воля должна быть
первом плане, в соответствии с чем и следует установить цель
йствий; от этого она станет предрешенной, но не предвзятой,

[1]) Обязательно число штыков, сабель, орудий и пр., а не количество
тальонов, эскадронов, батарей, так как голые цифры с итогами б-ов и пр. не
ют представления о численности живых сил, ибо количество батальонов мо-
ет быть и больше, чем у противной стороны, а штыков все же меньше (сла-
сть б-в).

т.-е. основанной на твердом собственном хотении (предрешенность), а не приноровленной к возможным, гадательным, предположительным действиям противника (предвзятость) [1]). Таким образом, постановка правильного боевого решения требует идейной независимости, самостоятельности его (конечно, не в смысле „независимости“ и „самостоятельности“ от духа общей задачи старшего войскового соединения). Говоря про внутреннее содержание доклада, следует отметить, что центр тяжести его, наиболее его интересная и ценная для командования часть — это мотивировка, обоснование предлагаемого решения, т.-е. та общая сводка, которая является результатом окончательной обработки материала об обстановке. Следует помнить, что вполне возможны случаи, когда решение, предложенное командованию начальником штаба, не будет им принято, а заменено своим собственным; но и тогда доклад начальника штаба не потеряет своей ценности для старшего начальника, он найдет в нем фактический материал, обрисовывающий условия предстоящей деятельности подчиненных войск Если же в своем докладе начальник штаба сразу же после изложения общей задачи без хотя бы и краткой, но достаточно выпуклой мотивировки предложит свое решение, то командование, не согласившись с таковым, ничего полезного и нужного для себя не найдет в этом докладе.

Таким образом, основанием содержания доклада является фактический материал, обосновывающий решение, но отнюдь не самый проэкт этого решения, в голом, не мотивированном виде мало говорящий уму и сердцу старшего начальника.

Что касается внешних условий составления докладов начальника штаба, то, прежде всего, следует всячески избегать его обширности. Растянутый, ненужно-длинный доклад уже в силу своего внушительного внешнего размера вряд ли прикует в нужной степени внимание начальника, которому сплошь и рядом очень дорого время.

В большинстве случаев такой доклад бегло перелистается с внимательными и более длительными остановками на его фактической стороне, на описании текущих условий обстановки. Доклады не большие по своему размеру вызывают желание и дают возможность по времени изучить их целиком; такие доклады более приемлемы для командования.

Причины обширности докладов заключаются в отмеченном уже выше стремлении дать побольше вариантов решения и углубиться в детали, имеющие в своей подоплеке недоверие к подчиненным.

Помимо этого, наиболее распространенной причиной служит слишком обширная описательная часть, характеризующая район действий в военно-географически-статистическом отношениях. Подробно описываются рельеф, дороги, реки; направление, глубина, скорость течения и т. д. Словом, налицо злоупотребление описанием местности и местных условий; в этом проглядывает неумение распорядиться

[1]) Головин в своей „Службе Генерального Штаба“ приводит интересный пример неудачного доклада в смысле ярко выраженной предвзятости решений, предлагавшихся этим докладом. Речь идет о докладе, составленном в штабе Главнокомандующего ген. Куропаткина после Сандепу; он предусматривал шесть комбинаций, два частных случая и разновидность одного из этих случаев, т.-е. девять вариантов возможных действий японцев и предлагал на каждый из них готовый способ противодействия, подробно и тщательно разработанный. Доклад этот занимал 13 страниц убористого печатного шрифта.

Через две недели после составления доклада японцы, не воспользовавшись ни одним из этих девяти способов, применили свой десятый и тем спутали все наши карты. В результате почтенный труд пропал даром.

ериалом, отсутствие отбора его; нет отчетливого стремления дать ько то, что служит подтверждением основной оперативной мысли. исание вообще преобладает над оценками, над выводами. Забывают, небольшой текст можно сопровождать графическими приложениями, его весь доклад только выиграет в своей наглядности и выразительности. В качестве таких приложений графического характера есообразно приложить к докладу: 1) схему исходного положения тивника и своего с указанием группировки войск фронта и резерв, с подсчетом сил—общим и частными на важнейших, указываемых кладом, направлениях, что разгрузит доклад от обширного цифрого материала и длинного перечня войсковых частей—своих и нетельских, 2) схему, иллюстрирующую общую (конечную) и ближайшую цели действий и частные задачи подчиненных войск: группировка подчиненных войсковых соединений, направления их действий (маневр), рубежи, подлежащие занятию, разграничительные ии, взаимодействие с соседями и пр., 3) схемы (если нужно) разных положений войск в разные периоды их намеченных боевых ствий, 4) схему, иллюстрирующую намеченные способы обеспечения безопасности операции, 5) схему устройства тыла (расположе важнейших тыловых учреждений, этапные линии, обращение спортных средств), военные дороги, сеть связи и пр., 6) схема итарной эвакуации, 7) таблица предполагаемого расхода огнеприпасов по дням и за период операции, 8) таблицы расчетов по перескам войск и их движения с целью маневра, 9) таблица соотношения сил своих и противника на известный период в связи с возможным прибытием подкреплений к обеим сторонам.

Приведенный перечень является примерным. В каждом данном учае он может быть меньше или больше в зависимости от построения самого доклада. Цель всех этих приложений—разгрузить текст всего того, что может быть с успехом изображено на схемах или азано в таблицах. Не следует делать их более, чем фактически ю. Схемы могут заменяться соответствующими кусками карт, что чительно экономит время. Масштаб схем или карт в штабах онта и армий преимущественно 25 и 10 верстные, в штабах корсов—10 и 2 (или 3-х) верстные. В целях наглядности карты, в особности иллюстрирующие цель действий, частные задачи подчиненх войск и т. д. полезно поднять. Никакой особой чистоты и тщательности отделки схем и художественности их вычерчивания не буется, главное внимание должно быть обращено на суть схемы, наглядность и легкость понимания и пользования. Это условие осится и к таблицам, в коих надо избегать всякой сложности и громожденности, помещения излишних деталей [1]).

б) Производство доклада.

Нельзя дать определенного указания каким должен быть доад—письменным или устным; он может быть и тем и другим в зависимости от условий времени, места, масштаба разбираемых вопрос. Помимо этого, доклады могут быть общими, т.-е. охватывающими вокупность всех вопросов, связанных с подготовкой данной опеции или частные—в течение выполняемой с переходом к новой.

[1]) Примерами интересных по своей сжатости и выразительности таблиц ут служить таблицы Мольтке и Наполеона, указанные Головиным в его ге „Служба Генерального Штаба", стр. 53—54.

При ограниченности времени (необходимость быстрой оценки обстановки и принятия боевого решения) или при работе в полевой обстановке, а также при разрешении различных частных случаев и вопросов, доклад будет устным. Обратные условия обуславливают более частое применение письменных докладов.

Необходимо иметь в виду, что для операций крупных войсковых соединений потребны более широкие основные начала для действий, пригодные на некоторый ближайший период, а не расчитанный только на один день. Если для дивизии при ее сравнительной подвижности возможно еще допустить изменения направлений действий на протяжении нескольких дней, то уже для более крупных войсковых соединений с их большим организмом и громоздким обширным тылом это явится почти невозможным, во всяком случае потребует затраты значительного промежутка времени.

Это обстоятельство указывает на то, что основные доклады, устанавливающие известный план действий, расчитанный во времени и пространстве, будут, в особенности в таких крупных штабах, как штабы фронта или армий, письменными. Но и в этих условиях необходимость производства обязательно письменного доклада отнюдь нельзя возводить в общее правило; доклады эти зачастую не будут иметь места, так как практически они по существу будут известны по частям командованию ранее, что является следствием частого личного общения командования с начальником штаба и такого же—в процессе этого общения—частого обмена мнениями.

Доклад, как было отмечено выше, производит только сам начальник штаба; в этом отношении третьего лица между ним и командованием быть безусловно не должно Для удобства наведения справок, которые на докладе может потребовать старший начальник, при докладе могут по указанию начальника штаба присутствовать сотрудники (часть их), принимавшие техническое участие в составлении его.

При производстве доклада в целях его иллюстрации необходимо широко пользоваться заранее подготовленными картами; они должны быть теми же, какие употреблялись при составлении доклада.

Так как при разрешении задач в масштабе фронта или армии играют роль большие протяжения и районы и главное значение приобретают пути и водные рубежи, а при действиях в пределах нашего Союза Республик и огромные лесные и лесисто-болотистые пространства, то при докладе в штабах фронта и армий следует пользоваться картами 25 и 10 верст в дюйме, как наиболее удовлетворяющие вышеперечисленным требованиям.

В корпусах и дивизиях, имеющих дело с меньшими пространствами, но для которых получает жизненный интерес большая детальность, будут употребляться карты 10 и 2 верстного масштаба. При этом следует отметить, что 3-х верстную карту надлежит, в виду ее малой пригодности в тактическом отношении, употреблять только в случаях отсутствия двухверстки данного района. Что касается карт 1 верста в дюйме, то они, кроме частных, сравнительно очень редких случаев, не будут иметь применения в маневренной войне в виду ее громоздкости. При изложении выше вопроса о примерном перечне схем или карт, как графических приложений к письменному докладу, было упомянуто о необходимости поднятия карт. Этот прием крайне полезен, как усиливающий наглядность карт и облегчающий чтение их. Красками или карандашами различных цветов [1]) выделяют шоссе,

[1]) Например, населенные пункты—коричневым цветом, шоссе—красным, воды и болота—синим или голубым, леса—зеленым.

дные рубежи, леса. Для быстрого схватывания рельефа полезно стушевкой оттенить высоты. На поднятие карты не следует смо-еть, как на излишнее техническое ухищрение, оно имеет большой актический слысл и заслуживает, чтобы на него было обращено ижное внимание. Как несложная, чисто техническая работа, она не ижна поручаться оперативным сотрудникам, для этого вполне при-ен простой чертежник, коему только надо дать соответствующие азания.

Карты, схемы и пр., должны быть при докладе заранее разве-ны или подобраны, в последнем случае в порядке постепенной них потребности. Вообще технически производство доклада должно ть так организовано, чтобы он не перерывался из-за отсутствия д рукой необходимых справок, тех же схем и т. д.

4. Значение учета, как базиса решения начальника.

Изложенное выше характеризует учет, как работу штаба, на-авленную к точному, в нужной степени детальному, полному выяс-нию действительной, фактической обстановки. Непрерывно веду-йся, правильно организованный, он дает штабу возможность рас-лагать в любой момент всеми сведениями, нужными начальнику и принятии им своих боевых решений. При подготовке операции, ечение ее выполнения, в момент перехода к новой учет приходит помощь командованию, представляя в распоряжение командования зультаты учетной работы.

Учет—это внимательное, аналитическое, непрерывное рассмо-ение обстановки. Определенное боевое решение должно явиться гическим выводом из этого рассмотрения. Следовательно, в основе оей боевое решение начальника базируется на данных учета. Эти следние сообщают решению начальнику нужное соответствие обста-вке, предохраняют его от беспочвенности, от абстрактности.

Отсюда понятно значение учета, как базиса решения начальника.

II. Проведение в жизнь решения начальника.

1. Общие положения:

) Боевые распоряжения, как средство выявления решения командования.

Решение, принимаемое начальником, устанавливает основную ею, охватывает общую цель и намечает в общих чертах общий план йствий; в нем нет подробностей, оно исключает детали и, характе-зуя собою основное направление мышления и воли командования, о является очень кратким.

Принятое решение необходимо провести в жизнь, т.-е. ознакомить ним всех частных исполнителей; это осуществляется путем отдачи ответствующих распоряжений, разрабатываемых штабом.

На пути своего претворения в жизнь, своего осуществления на ле решение начальника, его замысел, его намерения невольно мо-т перетерпеть нежелательные изменения, будучи иначе истолко-ны или в связи с различной индивидуальностью многочисленных стных начальников. Отсюда—крайне важное значение обеспечения авильности окончательного претворения в жизнь решений началь-ка.

Если в эпоху Фридиха Великого точность исполнения обеспечи-лась личным командованием на поле боя старшим начальником Ieep — „эпоха тактики команд"), то в современную эпоху боевое правление должно строиться на принципе доверия к подчиненным,

на необходимости широкого применения разделения труда, на актив-ном участии многих лиц. Условия ведения современных операций крупных войсковых соединений исключают возможность „личного ко-мандования" и им уж не обеспечишь точного исполнения, не гаран-тируешь от случаев возможного искажения намерений старшего на-чальника.

Команды уступили место боевым распоряжениям в современном понятии этого слова. Служа средством выявления решения командо-вания, они имеют своим общим назначением обеспечить общую пра-вильность осуществления в жизни намерений начальника.

Распоряжения облекают мысль начальника, его решение в форму, удобную для ознакомления и уразумения этого решения и его исполнения. Они облекают голую идею начальника в покровы реального мероприятия. Не входя в подробности самого исполнения, не стесняя должной свободы исполнителей, боевые распоряжения проводят требования начальника с учетом конкретных условий и, прежде всего, в соответствии с точно зафиксированным положением каждой подчи-ненной части; они направляют и согласовывают действия каждой из них в духе решения начальника; в них приводятся все необходимые детали, ставятся некоторые частные задачи. Словом, боевые распоря-жения выявляют решение начальника и приводят его в исполнение.

Разработка, составление и передача подобных распоряжений, в нужном духе проводящие в жизнь решения начальника, и являются исключительной задачей штаба.

б) Эволюция боевого управления.

Эволюция военного искусства вообще сопровождалась и эволю-цией в области управления. Эпоха Фридриха Великого, эпоха „так-тики команд" сменилась эпохой Наполеона. Армии сделались более многочисленными. Позиционность, малоподвижность войн уступает место широким маневренным действиям, что стояло в связи с изме-нившейся системой комплектования войск (введение военной повин-ности) и их довольствия (использование местных средств). Поля сра-жений раздвинулись, однако, еще допускали по своим размерам лич-ное руководство старшего начальника (Аустерлиц. Ваграм, Бауцен). Непосредственное вмешательство Наполеона ощущается во всех боях, которые он вел. Управление, проводимое Наполеоном, было сильно централизованным; неподготовленность его помощников вынуждала Наполеона вмешиваться в детали исполнения, держать в своих руках все нити своего управления, полагаться только на самого себя („мои маршалы умеют вести войну только на больших дорогах и в преде-лах пушечного огня"). Но и для Наполеона такая централизованная система управления оказалась несостоятельной, что и выявилось в войнах 1813—1814—1815 г.г., когда его противники, перейдя от по-стоянных войск к национальным армиям, стали способны к ведению подвижной войны. Вместо всеоб'емлющей деятельности одного, хотя бы и гениального лица, жизнь настоятельно потребовала участия в ра-боте управления многих лиц. Выявилась необходимость разделения труда, доверия к подчиненным начальникам, представления им сво-боды в проявлении самодеятельности.

Окончательный переход от постоянных к национальным армиям, широкая подготовка войн, перелом в стратегическом и тактическом мышлении, огромность армий, прогресс огнестрельного оружия, дли-тельность операций, обширность боевых полей—все это привело к тому,

что во второй половине XIX столетия управление войсками совершенно утратило характер централизации. Наступил период Мольтке с ее директивным характером управления, с широким доверием к подчиненным, принципиальным отсутствием вмешательства в область исполнения. Лозунгом становится активное участие всех исполнителей в общей работе; популяризуется и прививается в сознании подчиненных необходимость частного почина; твердо проводится положение, что каждый из начальников распоряжается только тем, что ему непосредственно подчинено. Управление, говоря образно, раскрепощается; каждый исполнитель имеет свои права, которые без нужды не должны нарушаться; неся определенную ответственность за выполнение поставленной ему задачи, он становится свободным в выборе средств и способов исполнения.

Период Мольтке, знаменуя собою окончание опеки, явился преддверием современной эпохи с присущим ей децентрализованным характером управления войсками вообще и основанной на широком применении разделения труда системой отдачи распоряжений в частности.

в) Основания современной отдачи распоряжений.

Характерной чертой современной эпохи в области управления служит широкое сверху до низу применение начала разделения труда, явившегося прямым следствием ограничения до крайнего предела возможности личного вмешательства и воздействия начальников крупного войскового соединения. Условия боев современных групп армий, армий и даже корпусов не позволяют их начальникам ни видеть всего поля сражения в целом, ни показать себя массе дерущихся войск. Принятию решений крупными войсковыми начальниками предшествует обширная разработка его; проведение его в жизнь требует разработки и передачи ряда боевых распоряжений, проникающих в гущу войск через целый ряд частных, подчиненных начальников, получающих и в свою очередь ставящих частные задачи. Управлять одному человеку, даже гениальному, стало не под силу; ему оказалась нужной помощь, он вынужден разделить бремя управления во имя успешности его. Развились, окрепли и заняли подобающее место штабы, как ближайшие вспомогательные органы начальников.

Эта идея разделения труда положена в основание и современной системы отдачи распоряжений. Старший начальник указывает общую цель действий и ставит частные задачи подчиненным начальникам. Эти последние поступают также. Каждый, свободно действуя в рамках, установленных свыше, вкладывает свою долю участия в общей работе, в достижении общей цели. На этой активности промежуточных инстанций строится современное управление; не желающие считаться с этими началами станут вразрез с требованиями прогресса и затормозят достижение общего успеха.

Итак, старший начальник должен роспорядиться тем, чем не может самостоятельно распорядиться подчиненный [1]). Он указывает, что сделать, стремясь по возможности избегать вмешательства в область исполнения. В этой постановке частных задач, дающих рамки и направление деятельности подчиненных начальников и заключается степень централизации современного управления.

[1]) Это подчеркивается английским Пол. Уставом, указывающим, что „оперативный приказ... не должен давать указаний относительно того, о чем исполнитель может и должен распорядиться самостоятельно". (§ 4 главы VI, Временный Английский Устав Полевой Службы т. II Ведение операций).

Идея разделения труда, знаменуя собою призыв к активному участию многих лиц, имеет помимо своих положительных сторон и стороны отрицательные. Каждое лицо, принимающее участие в управлении, каждое звено его приносит с собой свой собственный отпечаток, свои личные особенности, свое собственное „я". Каждый человек имеет свои сильные и слабые стороны; гениев мало, надо считаться с тем, что громадное большинство лиц, творя дело управления, являются людьми средних качеств. Многочисленность промежуточных звеньев в управлении вызывает опасение возможности многократного преломления воли и мысли старшего начальника, его намерений, его решения. Создается опасность возможного изменения этого решения на пути его выполнения. Эта опасность должна быть уничтожена или по крайней мере ослаблена в должной степени. Средствами для этого служат тщательное и непрерывное ориентирование частных исполнителей. О значении и жизненной необходимости этого ориентирования много говорить не приходится, оно очевидно. Ориентирование подчиненных позволяет им действовать с открытыми глазами, ясно созывать какую цель ставить и как ее добиваться; это будет тем, что хотел сказать Суворов, говоря, что „каждый воин должен понимать свой маневр" и необходимость чего подчеркивает наш Полевой Устав. Осведомленные в обстановке на фронте всего старшего войскового соединения, а также на участках соседей, знающие планы, намерения и предположения командования, подчиненные начальники будут облегчены в выполнении своих частных задач в духе общей идеи и в разумном проявлении своего частного почина.

В силу этого, каждый начальник обязан своевременно ориентировать своих подчиненных, как о том, что, когда и с какой целью предстоит последним делать, так и о своих планах и предположениях, хотя бы на ближайший период времени. Кроме того, надлежит осведомлять о положении противника и своем на участке всего войскового соединения, в состав которого входят части подчиненных начальников, о результатах разведки местности и местных условий, производимой распоряжением старшего начальника или средствами его штаба.

Техническая работа по осведомлению, по ориентированию в духе вышеизложенного лежит на обязанности штаба, практически осуществляется посылкой оперативных и разведывательных сводок и всякого рода сообщений, копий распоряжений и т. д., могущих расширить горизонт подчиненных начальников и разносторонне осветить им условия общей обстановки.

Однако, подобное ориентирование носило бы характер ясно выраженного бумажного общения. Его одного недостаточно. Бумага не спаяет длинную цепь начальников в одно монолитное целое, не обеспечит единство понимания и взглядов, в лучшем случае, она создаст внешнее подобие его; одна бумага, какие бы грозные или хорошие слова не писали в них не явится действительным средством воздействия на различные индивидуальности подчиненных начальников; бумага не всегда обеспечит вполне ясное понимание исполнителем, что именно от него требуется и как надлежит ему действовать, между тем от вполне сознательного отношения исполнителей прямо зависит успешность их активного участия в общем деле. Следовательно, одни бумаги не исчерпают сношения начальника с подчиненными, для успеха дела требуется еще и непосредственное, живое общение первого с последним.

Формами этого живого общения явятся:

1) личное общение старшего начальника с подчиненными, оно ществляется путем вызова к себе подчиненных начальников, когда позволит обстановка (т.-е. не пострадает управление боем от отствия частного начальника) [1]). Чаще будут применяться поездки фронту самого старшего начальника. Для этого он должен найти мя посетить подчиненных начальников, где он на месте сможет ентироваться в фактическом положении дела, отдать необходимые поряжения и осведомить подчиненного начальника о своих дальших планах и намерениях.

В мировую войну в германские штабы после окончания крупк операций (неблагополучно закончившихся или представлявших ой-нибудь специальный интерес) вызывались с фронта строевые альники; им предлагали откровенно высказать по поводу минувх событий. Из разгоравшихся при этом нередко споров делались чительные выводы (ф. Куль). Ген. Петэн вскоре после своего начения Главнокомандующим, в целях более быстрой ликвидации ыхнувшего во французской армии мятежа в результате неудачного тупления 1917 г., в течение 4-х недель посетил более 60 различк дивизий, где беседовал с их начальниками, младшим командным тавом и унтер-офицерами.

В Красной армии в эпоху гражданской войны личное общение ршего начальника с подчиненными имело большое применение воце. В летнюю кампанию 1920 г. на западном фронте, как команющий фронтом, так и командующие армиями неоднократно посели штабы и части: первый—своих армий, второй—дивизий.

Автор, во время нашего наступления на Варшаву находившийся оперативном пункте одной из армий западного фронта, часто совождал начальн. штаба или командующ. армией при посещении подними штабов дивизий и полков; польза от этих посещений несоенная: старший начальник не отрывается от войск, эти последние чию имели возможность увидеть своего командующего армией, коого они до этого, быть может, знали только по подписи на прика; командиры дивизий и полков докладывали нужды и потребности их настей, которые впоследствии по возвращении в штаб армии влетворялись в пределах возможности; командарм личной беседой живым обменом мнений добивался единства понимания и общего ка, столь нужных, если принять во внимание разнообразную стеь подготовленности командиров дивизий.

2) Живое общение посредством командирования оперативных рудников штаба. Этот способ, хотя и не даст всех выгод личного щения, но при необходимости может его заменить. Являясь в общем жайшими сотрудниками командования, непосредственно участвуя разработке оперативных вопросов, они, как близко ознакомленные ешениями, намерениями и предположениями командования могут жить представителями последнего.

Оперативные сотрудники штабов могут быть или вызваны в ший, или командированы в низший штабы. В первом случае эти

[1]) За несколько дней до начала наступления западного фронта (летом г.) командарм IV собрал в штабе конного корпуса т. Гая всех начдивов и штадивов и нач. армейских управлений. На этом совещании все участники ли ознакомлены с планом предстоящей операции и распоряжениями командта. Дивизиям были указаны их задачи и раз'яснены средства армии и орга-зация тыла. Всем участникам совещания была дана возможность выяснить неясности и недоразумения (Сергеев. От Двины к Висле, стр. 40—41).

вызовы могут носить постоянный, раз навсегда установленный, характер, ежедневно или же по мере надобности. Подобные вызовы практиковались в германских штабах еще в войну 1870—71 г.г.; в штабы армий и корпусов к назначенному часу (в штабе армии—к 1 часу дня, в штабе корпуса—к 4—5 часам вечера) собирались офицеры генеральн. штаба, из штабов непосредственно подчиненных частей. Они привозили с собою донесения и докладывали неотложные вопросы, требовавшие личного выяснения. В следовавшем затем обмене мыслей между прибывающими представителями с мест и начальником высшего штаба исчерпывающе разрешались все вопросы, интересовавшие обе стороны. То, что на бумаге требовало бы много времени и труда, здесь разрешалось легко и просто. Однако, подобного рода постоянные сборы оперативных работников вряд ли осуществимы в наших условиях ввиду ограниченности сотрудников (загруженность текущей работой) и сравнительно большой удаленности штабов один от другого. Обычно, в случае надобности высший штаб вызовет нужного представителя низшего, который, дав высшему штабу все потребное последнему, конечно, всемерно и пользует командировку в интересах своего командования и штаба.

В мировой войне немцы остались верны себе и подобно войне 1870—71 г.г. широко практиковали общение представителей штаба с командованием и штабами подчиненных войсковых соединений. Генералы Фалькенгайн и Людендорф часто посещали фронты и армии, подробно осведомлялись об обстановке, обсуждали предстоящие операции. В частности ген. Людендорф (первый ген. квартирмейстер верховной ставки), ежедневно разговаривая с начальниками штабов фронтов и армий, подробно осведомлялись об обстановке. Это уже является примером общения представителей высших штабов с представителями низших. В этих случаях, командирование оперативного сотрудника в низший штаб может быть вызвано необходимостью разобраться в обстановке, дать дополнительные ориентировки и дополнительные задания. Хорошее знакомство с намерениями начальника, со всеми этапами развития решения облегчит командированному правильность выполнения возложенной на него задачи.

Войны дают немало примеров подобных командирований оперативных работников.

В войну 1870—71 г.г. командированный из главной германской квартиры Верди-Дю-Вернуа убедил кронпринца Прусского, командовавшего III армией, в необходимости начать наступление с утра 4-го февраля 1870 г., существенно необходимого в целях согласования действий этой армии с армиями I и II и каковое кронпринц, несмотря на требования Мольтке, отказывался начать, отговариваясь неготовностью корпусов армии. В русско-японскую войну японцы широко практиковали посылку офицеров Генерального Штаба в низшие инстанции. В войну 1914—1918 г.г.: 1) известное командирование подполковника Хенча (подробности были описаны выше), 2) в период нашего наступления на юго-западном фронте (май 1916 г.) при заминке операции 2-го армейского корпуса в штаб 43 дивизии был командирован начальник оперативного отделения штаба VII армии, который по прибытии на место выяснил, что начавшееся наступление австрийцев существенно изменило обстановку, ранее известную командарму VII; в силу этого он по собственной инициативе именем командующего армией отменяет ранее отданное командармом распоряжение о переброске II-го конного корпуса из района 43 пехотной диви-

ии[1]). В гражданскую войну—в кампании против Польши (лето 1920 г.) командование одной из армий западного фронта (XVI) широко рассылало в войска оперативных сотрудников в период подготовки к июльской операции и лично принимал результаты поездки.

Во время отхода этой армии из под Варшавы при потере связи с дивизиями из штаба армии 20-го августа были высланы на автомобилях в штабы два оперативных сотрудника с задачей отыскать штабы отходящих дивизий, вручить директивы командарма, ориентироваться на местах в обстановке и привести последние данные о положении вещей и приказы дивизиям. Один из этих сотрудников попал в плен к полякам, был ранен, но благополучно бежал. Вместе с этими работниками по третьему направлению также в автомобиле отправился и один из членов Р. В. С. армии, принявший на себя выполнение подобной же задачи. В IV армии ввиду заминки в действиях пех. ударной группы на второй день нашего наступления (5 июля 1920 г.) для выяснения причин этой заминки и для принятия на месте нужных мер был командирован на мотоциклете в район 53 дивизии пом. командарм IV, который вернувшись уже к ночи 6 июля, дал вообще полную ориентировку в событиях на фронте армии за 6 июля (связи из-за грозы в этот день не было [2]).

8) Техника дает возможность осуществить и еще одну форму живого общения—это переговоры по прямым телеграфным проводам и по телефону, что допускает возможность личного общения на расстоянии. Переговоры эти являются весьма полезным средством при условии, если пользованием ими не злоупотребляют.

Переговоры по телеграфу (в особенности по аппарату Юза и Бодо) имеют то преимущество перед телефоном, что во-первых, их труднее подслушать, а во-вторых, они оставляют след на бумаге, дают документ.

Злоупотребление этими средствами ведет к вмешательству старшего начальника. Так, в русско-японскую войну Куропаткин, пользуясь широко-развитой телефонной сетью, командовал батальонами и эскадронами. В мировой войне Германский ген. штаб часто злоупотреблял телефоном, принимая за спиной командования те или иные меры.

Положительным примером пользования переговорами по телеграфу является образ действий командования XVI Красной армией в операциях на западном фронте в течение 1919—1920 г.г. Вечером, когда бои затихали и дивизии располагали достаточными сведениями об обстановке командарм XVI вызывал к аппарату Начдивов и принимал краткие доклады о положении дел вообще и о результатах истекшего дня. После этого, выяснив все ему нужное и интересное, командарм XVI передавал комдиву указания о предстоящей дивизии

[1]) Е. Шиловский „О технической стороне управления армией в гражданскую войну".

[2]) Другой пример из деятельности той же IV армии: плохая работа связи, переговоры с литовской делегацией, растяжка тыла и пр. вопросы, требовавшие высылки на место доверенного и авторитетного лица, вынудили командарма IV 21 июля 1920 г. послать в Гродно начальника операт. управления армии с задачей ознакомления с обстановкой на месте и ориентирования командарма IV по прямому проводу, причем если связь в это время отсутствовала бы, то нач. операт. управления должен был именем командования отдать соответствующие распоряжения в духе полученных от командарма указаний на этот счет, что и было сделано (конный корпус, оборонявший Гродно, был сменен 12 стр. дивизией, а сам был брошен в обход Гродно с юго-запада для удара во фронт и тыл гродненской группе противника).

задаче на завтрешний день. Иногда, если армейская директива отдавалась днем командарм XVI, предоставив комдивам надлежащее время на обдумывание полученной директивы, также вызывал их к проводу и спрашивал их соображения о порядке выполнения, указывая на то, что он считал бы нужным сделать иначе или с чем он согласен. Это являлось вмешательством, но вмешательством тактичным и приносившим прямую пользу без урона авторитета командиров дивизий в их же собственных глазах. Оно позволяло армейскому командованию влиять на исполнение с учетом индивидуальных особенностей каждого частного исполнителя.

В практике штабной службы в эпоху гражданской войны наблюдались нередко случаи, когда вызванный для оперативных переговоров представитель высшего штаба или совершенно не подходил к аппарату или присылал вместо себя не компетентное лицо, могущее служить лишь передаточной инстанией. С этим нельзя согласиться; всяким средством, конечно, можно при желании злоупотреблять, но речь идет не о злоупотреблении, а о разумном пользовании.

Коснувшись переговоров по аппарату, следует отметить кстати одну деталь: вызывать к проводу надо сразу определенное лицо, вполне компетентное в разрешении затрагиваемого вопроса, могущее на месте дать исчерпывающие указания. Иначе вам ответят, что разговаривающий с вами некомпетентен, не знаком с вопросом и доложит кому следует. В результате—потерянное время, проще послать соответствующую телеграмму, так как цель переговоров по аппарату и состоит в срочности разрешения вопроса и авторитетном разрешении его. С этой точки зрения посылка вместо себя вызываемым начальником штаба или, например, начальником Оперативного Отдела лиц для поручений является неправильным приемом. С другой стороны, необходимо твердо усвоить, что вызывать к проводу ответственных оперативных сотрудников штаба по мелочным вопросам недопустимо, как людей занятых и дорожащих своим временем. Между тем, зачастую Начальник Оперативного Отдела штаба армии вызывался к аппарату не зачем другим, как для принятия секретной телеграммы, что с успехом мог исполнить ответственный дежурный по Операт. Отделу согласно установленных на этот счет правил.

При телеграфных переговорах следует: вначале указывать фамилии и должность разговаривающих, в конце—точное время и место переговоров. Это необходимо при дальнейшем использовании наклеенных лент переговоров, как оперативных документов.

4) Отметим еще один прием живого общения в рамках штаба—это ежедневный или периодический оперативный доклад в присутствии командования, начальников главных отделов Полевого управления и ответственных оперативных работников штаба. Не касаясь вопроса о технике производства этих докладов (так как этот вопрос освещен ниже), отметим их пользу, как хорошего средства дающего возможность ориентирования и установления единства взглядов командования со своим штабом и у этого последнего внутри себя.

Пользуясь тем или иным приемом живого общения (смотря по обстановке и возможностям), старший начальник получает возможность твердо опереться на подчиненных ему частных начальников, питая уверенность, что его решение, при переливе его в жизнь, не потерпит изменений, искажающих его смысл. Он будет уверен, что действия на местах будут соответствовать общему плану, что ему не надо висеть над исполнителями, опекая каждый их шаг, вечно им не доверяя, постоянно беспокоясь за общий ход событий.

Естественно, что подобного рода уверенность развяжет руки ıандованию, предоставив ему свободу в области общего руковод-:а, подчиненным начальникам—в области исполнения.

Правильное разрешение последнего вопроса имеет большое зна-ıие для надлежащего построения управления войсками [1]).

Ныне необходимость самодеятельности подчиненных начальников ıд ли может оспариваться. Частная инициатива прочно завоевала е место. Взгляды на ее значение и необходимость в общем одина-ıы во всех армиях; если в одной (германской) ею, быть может, гка увлекаются [2]), то в другой (как например, французской и ее ıобии—польской) стремятся урегулировать ее применение деталь-ı, подробной, математически расчитанной по времени и простран-у постановкой ближайших целей и задач, указанием в приказах ıовий исполнения для обеспечения желаемого осуществления плана реализации основного замысла начальника. Французы считают, в оперативных приказах уже недостаточно будет (как в инструк-ıх) указать только цель достижения; следует уточнить, детализи-ıать указания в стремлении добиться нужного исполнения, при чем ı ниже исполнитель, тем детальнее будут эти указания.

С этим отчасти нельзя не согласиться. Уважая право подчиненных альников действовать в духе самодеятельности и инициативности, рший начальник должен принять все меры по гарантированию ıвильности осуществления своих решений; в этом нет стеснения боды исполнителей, это есть разумная самостраховка. Указание риказах известных деталей, определяющих рамки, этапы и общее ıравление выполнения дисциплинирует его, сообщая ему нужный ıактер и предопределяют должную степень напряжения частных ıлий. Английская точка зрения отражена в п. 4 главы VI Пол. ıава, где говорится, „что следует избегать всякой попытки предпи-ь подчиненному издалека то, что он может, будучи более ознаком-с местными условиями, гораздо лучше разрешить на месте, так : это только свяжет его инициативу при непредусмотрительных ıоятельствах... следует кратко, но ясно указывать цель... выбор же соба достижения цели предоставляется, в возможных пределах, олнителю“.

Сказанное не находится в идейном противоречии основному по-сению современной отдачи распоряжений, по которому старший альник, как общее обыкновение, должен распоряжаться только , чем самостоятельно без высшей санкции не может распорядиться чиненный.

Непосредственное руководство вступлением в бой своих частей непосредственное же ведение его в условиях современности воз-

[1]) В свое время Суворов говорил: „...местный в его близости лучше судит, ıсли отдаленный“... „Я велел впереди, ты видишь—не иди вперед“. И еще: ıрашиваться старших накрепко запрещено“ ...и это в то время, когда армии противников костенели во взглядах на полезность деспотичной централиза-управления. Даже в штабе Римского-Корсакова (сподвижника Суворова ıал. кампанию) последний пренебрегал всякими чужими мнениями и сове-ı, в его штабе не было ни одного человека, который пользовался бы его ıанием. Не удивительно, что в этом штабе не было никакого порядка.

[2]) Мольтке в своих кампаниях неуклонно доверявший действиям армий. йну 1870—71 г.г. сам был вынужден считаться с неблагоприятными послед-ıями необузданной инициативы, нередко непосредственно вмешиваясь в дея-ıность командующих армий.

Большая самостоятельность Герм. Ген. Штаба в мировой войне вызы-теперь со стороны отечественных и иностранных критиков большие на-ки.

можно разве только со стороны командира дивизии; иногда ему удастся обозреть большую часть поля сражения и повлиять на ход боевых действий тем или иным маневром или целесообразным применением огня артиллерийских средств дивизии.

Следовательно, руководство боем временами будет заключать в себе элемент личного воздействия на ход его; распоряжения командира дивизии явятся более детальными, содержащими известные подробности в области движения, отдыха, охранения, разведывания и связи войск. Управление боем более крупных войсковых соединений будет основываться на донесениях и производиться по карте.

Начальники этих соединений не будут вдаваться в подробности, в детали при постановке задач; их будет интересовать более крупные мазки, более общие данные. Так, если в приказе для походного движения корпуса следует указать распределение маршрутов для дивизий, время выхода головами колонн к определенным пунктам или рубежам, вид и форму отдыха (остановки), то в соответствующем приказе армии достаточно будет указать линию достижения головами главных сил корпусов и их походные зоны. Таким образом, если в первом случае старшему начальнику важно определить последовательные этапы движения его частей, то во втором ему интересна общая группировка их к известному моменту, относительное их положение.

В силу этого, чем выше, крупнее войсковое соединение, то приказания, отдаваемые его начальником, становятся все более короткими и общими [1]).

Пределы вмешательства старшего начальника в области постановки задач определяются необходимостью распоряжаться только непосредственно подчиненными частями.

Мольтке полагал, что „...выгоды, которые предполагает получить начальник непосредственным вмешательством, большей частью только кажущиеся“ (однако, тот же Мольтке нередко и сильно вмешивался, примеры чего мы приведем ниже). Это требует отдачи распоряжений строго в порядке подчиненности, т.-е. от одного начальника другому, непосредственно ему подчиненному. Миновать промежуточных начальников, распоряжаться непосредственно в низах—это значит распоряжаться средствами подчиненного и толкать его на путь пассивного выжидания указаний свыше. С этой точки зрения нижеприводимое распоряжение Куропаткина может встретить только отрицательное отношение. Разосланное командующим армиями в период перед операцией у Сандепу, оно гласило: „Распределение войск в период подготовки операций неминуемо влияет на исполнение их операций, и при том не только в пределах одной армии, но и всех трех, а потому покорнейше прошу Ваше Высокопревосходительство не отказать впредь в течение означенных периодов все перемещения частей, превосходящих пехотный полк, разрешать не иначе, как по сношении со мною“ (Головин). Итак, каждый начальник во имя наиболее полного применения разделения труда должен распоряжаться только тем, что ему непосредственно подчинено. За исключением действительной необходимости он должен избегать вмешиваться в компетенцию своих подчиненных.

[1]) Характерно приказание Ойямы в сражении у Шахе, отданное 8 окт.: „армии должны по возможности стараться сосредоточить свои силы на своих позициях и быть готовыми к контр-атаке, как только представится удобный случай“ (Головин).

Приказание более, чем директивное.

Однако, условия обстановки иногда могут не только оправдать, и потребовать вмешательства старшего начальника.

Примеров подобного вмешательства военная история знает не ло. Мольтке, твердо проводивший принцип доверия к подчиненным, войну 1870—71 г.г. в целях общего согласования усилий неодноатно вмешивался в функции армейского командования [1]). Этими же имерами богата и минувшая гражданская война. Некоторая неподтовленность исполнителей, неуверенность старшего начальника, что замысел, его решение будет правильно поняты на местах и надкаще проведены в жизнь повело к некоторой централизации упраения и обусловило вмешательство армейского командования в сферу ятельности командиров дивизий. Командармы зачастую не только авили задачи, но и предуказывали способы и порядок исполнения, е. не только кто, что, где, когда, но и *как* должен сделать. Так наимер, в приказе командующего XV армией от 13 мая 1920 г. [1]) наступлении с задачей овладения известным районом в п. 6 говоется следующее: „Подтверждаю всем начдивам к точному исполнею отданные словесно командзапом и мною распоряжения об остаении минимального количества в резервах дивизий и бригад, дабы и первом ударе, пользуясь значительным превосходством в силах, зу смять противника (при первом ударе должны принять участие бою: от 6 дивизии—8 полков, от 53 дивизии—8 полков, от 4 дивии—7 полков, от 11 дивизии—7 полков, от 56 дивизии—5 полков и 29 дивизии—8 полков"). Первая часть этого пункта ясно указыет, *что* надо сделать, воля командования определяется здесь точно. нако, не доверяя исполнителям, командарм XV считает необходим и уместным арифметически расчитать сколько именно полков их дивизий командиры их должны послать в первую линию; это— е ярко выраженное указание *как* надо сделать. Такие выражения армейских приказах, как „занять" (такой-то участок для обороны) ами не более 2-х бригад" и им подобные являлись обычными и роко практикуемыми.

И в мировой войне мы встречаемся с фактами вмешательства; ее широкая подготовка подчиненных начальников и длительность вместной службы в мирное время влияла на формы этого вмешаьства, сообщая им большую гибкость и мягкость. Тем не менее кты вмешательства были часты. Вмешательство законно и нужно, да оно может предупредить ошибки подчиненного. Людендорф своих „Воспоминаниях" сожалеет, что в период Лодзинской операи в 1915 г. он постеснялся вмешаться в образ действий Макенна, явно шедшему по ложному пути.

Итак вмешательство старшего начальника будет иметь место, ея своей целью направление деятельности подчиненных в рамках тересов общего целого.

В вопросах управления и в системе отдачи распоряжений важю роль играет отсутствие нарушения организации. Нарушение орнизации вредно не только в тактическом отношении, но и в узкой ласти техники управления.

Все боевые распоряжения должны, как правило, отдаваться принительно к существующим постоянным организационным соединениям (корпуса, дивизии и т. д.), а не случайным отрядам, колоннам, участкам и т. д. Наш полевой устав подчеркивает, что „постоянную организацию надлежит стараться сохранить и при распределении войск во временные соединения в соответствии с задачами, которые возлагаются на них для достижения боевых целей (авангард, главные силы и пр.)". Русско-Японская война ярко выявила всю вредность сборных „отрядов" („отрядность" этой войны вынуждала зачастую оперативные приказы одновременно служить и организационными).

[1]) Это вмешательство иногда носило характер не только перехода от диктив к приказам, но и непосредственного командования из центра бригадами атальонами, раз это—в определении Мольтке—требовалось для достижения еха.

[1]) См. приложение № 3.

Изложенное выше характеризует основания, которых необходимо придерживаться при отдаче распоряжений. В системе этой отдачи применение разделения труда должно найти полное применение. Каждый начальник управляет путем постановки задач подчиненным начальникам, не стесняя его в области исполнения и вмешиваясь в эту область лишь в случаях необходимости твердого согласования частных усилий или для предотвращения явных ошибок подчиненного. Самодеятельность частных начальников не должна стесняться; „разумность" проявления частного почина достигается живым общением, как радикальным средством установления единства взглядов и понимания и широкой ориентированности в общей обстановке и намерениях и предположениях старшего начальника. Достижение уверенности в своих действиях, возможность свободно и самостоятельно распоряжаться своими средствами и устойчивость активности самосознания требуют соблюдения условия, что каждый начальник должен распоряжаться только тем, чем самостоятельно не может распорядиться подчиненный и руководить лишь непосредственно подчиненными ему частями. В этом состоит уважение к правам частных начальников со стороны старших. Отдавая распоряжения, нельзя посылать их, минуя промежуточные инстанции.

Наконец, имея дело с постоянными организационными единицами, не следует нарушать организации; это вредно и в тактическом отношении и в техническом при отдаче распоряжений. Эти последние надлежит отдавать применительно к постоянным организационным соединениям—войсковым частям.

2. Боевые распоряжения:

а) Письменный приказ, как основное средство управления.

Решение, принятое начальником и разработанное штабом, проводится в жизнь рядом всевозможных боевых распоряжений. Посредством их войскам передается на исполнение воля командования, сообщается план действий; они ориентируют в обстановке и о распоряжениях по обеспечению успеха операции.

В отличие от устного письменный приказ служит основным, главным средством для управления войсками, о чем прямо и говорит наш Полевой Устав (в § 10). Та же мысль выражена и Германским Уставом [1]) „...высший и средний начальник должны всегда отдавать письменный приказ" (§ 38).

Причины подобного предпочтения устным приказаниям заключаются в том, что как всякая письменная работа письменный приказ потребует при своем внимании более сосредоточенного, внимательного отношения к изложению его содержания. Это, а также и то, что он является документальным подтверждением распоряжения начальника заставят последнего внести в приказ большую ясность

[1]) Германский Устав. Вождение и бой соединенных родов войск.

определенность; он будет более краток, лучше формулирован, лучше редактирован, он служит наиболее удобной формой передачи исполнителям распоряжений начальника.

В силу сказанного письменные приказания явятся обычными ‹едствами управления всяким более или менее значительным войовым соединением. Словесные приказания найдут себе ограниченне применение, тем более редкое, чем выше начальник; однако, и они ›и первой же возможности должны записываться, что требует, как ш, так и иностранные Полевые Уставы.

Таким образом в отдаче приказаний первенствующее место замает письменный приказ. Обычно, уже полк всегда управляется средством этого приказа. Что же касается более высших войсках соединений, то в деле управления ими не мыслим иной приказ, оме письменного.

б) Виды письменных приказов.

Практика управления войсками в условиях современного ведея операций выявила необходимость применения различных форм сьменных распоряжений. Мы находим: приказы, точно формулирующие частные задачи и при этом иногда—как мы видим выше—опреляющие в нужной степени порядок их выполнения; директивы—сущности те же приказы, но имеющие характер более общих указаний, приводящие обстановку и ставящие цель действий; приказая, содержащие в себе распоряжения, отдаваемые от имени началька и одинаково обязательные для исполнения, как и его собственте приказы; наставления, указывающие цель действий, выделяемых самостоятельную операцию частей и пр. Все они преследуют своею лью наиболее лучше ознакомить подчиненных исполнителей с вой и намерениями старшего начальника и обеспечить правильность полнения.

Оперативные приказания могут относиться только к одной чаи, к одному начальнику или сразу к нескольким частям, к нескольм начальникам (исполнителям). Первые носят наименование отдельх, частных приказов в отличие от вторых, известных под именем щих.

И те и другие имеют свои достоинства и недостатки; и те и друе должны находить свое применение; было бы неправильно считать, о центр тяжести лежит или только в общих приказаниях или, наорот, в отдельных. Стремление втиснуть в общее приказание все обходимые распоряжения ничего, кроме вреда, не принесет, харакрным доказательством чего служит русско-японская война с ее испозициями" в виде общих расписаний на большой промежуток емени вперед. Эти диспозиции сплошь и рядом запаздывали в войа, что приводило к тому, что диспозиции писались двух видов: ни „на черно"—для войск и другие „на бело"—для истории [1]). Это кже вредно, как и излишнее стремление иметь готовые образчики иказаний, схему их, т.-е. не то, чтобы располагать известными приами, устанавливающими внешнюю форму приказаний (это облегчает

[1]) Головин в своей книге „Служба ген. штаба" указывает на характерный имер таких диспозиций. Это диспозиции Маньчжурской армии от 16 августа 4 г. № 2. Она была выпущена в двух экземплярах: первый отправлен в 5 ч. мин. утра 16 августа, а второй—в 11 ч. вечера 16 августа с одновременным едложением вернуть первые экземпляры; это предложение поступило уже да, когда войска начали приводить в исполнение диспозицию в первом ее дании.

составление и чтение их), а и известные трафареты, содержания; поэтому, если известные требования к форме распоряжений имеют свою целесообразность в технике приказаний, то установление образцов их излишне и вредно. В каждом частном случае надо взвесить и решить не только что, но и как надо приказать, конкретные условия определят вид соответствующего распоряжения. „Подходящий для всех случаев образец приказания не может быть установлен, т. к. составление их есть дело разума и развитого в военном деле суждения"... „Даже лучший и совершеннейший образец не подходит ко всем случаям и в нем постоянно кроется тот недостаток, что, придерживаясь его в отдельном случае будет сказано или слишком много или слишком мало". (Бронсарт ф.-Шеллендорф).

Оперативное управление в современную эпоху не может костенеть в неподвижных формах, оно должно отвечать требованию наибольшей эластичности, постоянной применимости к конкретным условиям данного момента. Не предрешая, как твердый шаблон, во всех случаях, что чему предпочесть—общие частным или частные общим приказаниям, оно в основании своем должно руководствоваться требованием полной необходимости сочетания общих и отдельных приказаний, их взаимодействия, их взаимного дополнения друг-друга. В своем значении, в своей практической полезности общие и отдельные приказания—величины равноправные; по этому на отдельные приказания следует смотреть несколько шире, чем только на приказания, лишь рас'ясняющие и дополняющие общие приказания, т. к. эти последние зачастую не в состоянии (да это практически и не нужно) каждый раз исчерпать все распоряжения всем без исключения подчиненным частям. Кроме того, условия обстановки подскажут полную потребность в применении именно отдельных приказаний, как например, во встречном бою.

Итак, следовательно в вопросе отдачи приказаний в смысле выбора форм их не может быть установлено какое-либо твердое, пригодное на все случаи, общее правило. Метод единственно правильный заключается в решении вопроса кому, что и как надо приказать в условиях данного частного случая.

Значение общих приказаний выясняется из рассмотрения выгодных и невыгодных их свойств. Сильным положительным качеством общих приказаний является одинаковость ориентировки всех получателей. Отрицательная сторона—они длиннее отдельных приказаний, а потому требуют больше времени на их составление [1]).

В общем, выгодные стороны общих приказаний настолько существенны, что следует возможно чаще (тем более, когда это допускается обстановкой) применять именно общие приказания.

С целью уменьшить отрицательные стороны общих приказаний, а следовательно, увеличить случаи их применения необходимо принять некоторые меры, из коих наиболее существенными являются нижеследующие:

1) Перед выпуском общего приказания применить отдачу т. н. предварительных распоряжений, о значении которых будет сказано ниже.

[1]) Эти свойства об'ясняют случаи применения общих и отдельных приказаний в зависимости от вида боевых действий, что становится характерным для сравнительно небольших войсковых соединений. Так, дивизия во встречном бою будет управляться отдельными приказаниями, когда в первую голову надо срочно дать задачи авангарду, артиллерии главных сил и пехоте их же. При атаке же, например, той же дивизией заранее развернувшегося противника целесообразнее, пользуясь выгодами общего приказания, отдать общий приказ.

2) Всегда стремиться сократить размеры общих приказаний; в этом отношении опять-таки надо воспользоваться отдельными приказаниями, переложив в них все, что не имеет общего значения и представляет интерес лишь для отдельного исполнителя. С этой точки зрения нередко практикующиеся в общих приказах подробные указания об устройстве и службе связи напрасно загромождают приказ, увеличивая его размеры. Войскам интересно и важно знать лишь конечные точки связи, к которым им надлежит привязаться своими средствами. Подробности же работы, распределение сил и средств и т. п. нужны и интересны начальнику связи данного войскового соединения, которые он с успехом и может получить непосредственно от начальника штаба устно или отдельным приказанием. Также в общих приказах следует воздерживаться и от подробностей специальных указаний начальникам соответствующих отраслей службы тыла; это—внутреннее дело и войск не касается. В этом случае им также надо знать в общем только месторасположение и характер тыловых учреждений, в которые они и будут обращаться за удовлетворением свох потребностей и нужд [1]).

Следует твердо усвоить, что в общих приказах не должно быть ни одной лишней строчки, в нем должно заключаться лишь то, что надлежит знать всем войсковым начальникам, которым он адресован, и ничего больше [2]). Это требует от составителей приказа большой вдумчивости и внимательного отношения к существу общего приказа.

3) Не помещать в приказах и без того известные сведения. Так например, указывая частную задачу данного войскового соединения, нет надобности перечислять все его составные части, да еще с частными и общими итогами б-ов, орудий и пр. Поэтому, если вместо того, чтобы написать в приказах армии „12 стр. корпус: выступить тогда-то и сделать то-то“ мы напишем:

12 стр. корпус

23 стр. дивизия	9 батальонов	выступить тогда-то и сделать то-то.
23 легкий артдивизион.	12 орудий	
23 гаубичн. артдивиз .	12 гаубиц	
24 стр. дивизия	9 батальонов	
24 легк. артдив	12 орудий	
и т. д.		

то это, не сообщая ничего нового (а может быть и будучи прямо неправильным, так как в момент получения этого приказа в 23 лег. арт. дивизионе, возможно, будет не 12 пушек, а только 10, а 2 из-за порчи ушли в ремонт и т. д.), явится лишь актом формализма и без нужды удлинит приказ, а следовательно и время на его составление. В русско-японскую войну, в то время как в штабе Куроки на составление общего приказания требовалось 1/2 часа, у нас 6—12 часов.

[1]) В этом отношении отличаются общие приказы, принятые во французской армии, которые резко делятся на две части: 1-я—операции войск, 2-я—операции „служб“. В этой последней части помещаются подробнейшие указания о задачах и деталях службы специальных органов, что об'ясняется правом и обязанностью штабов (4 е отделы) разрабатывать все необходимые приказания по оперативной службе специальных органов. Англичане в своих приказах имеют особый пункт „административные распоряжения“, в котором приводятся подробные распоряжения относительно продовольствия, транспорта, боевых припасов, санитарной службы и пр.

[2]) По выражению английского устава Пол. Службы: „оперативный приказ должен содержать только то, что следует знать исполнителю и ничего больше“ (п. 4 главы VI).

Этот же недостаток наблюдался у нас и в мировую и отчасти—в гражданскую войны [1]).

3) Сочетать общие приказы с отдельными, необходимость чего уже оттенялась выше.

Приведенные меры расширят рамки применения общих приказаний, а следовательно и возможность использовать выгодные стороны этих последних. Таким образом, суммируя сказанное выше о соотношении общих и отдельных приказаний, мы должны притти к выводу, что управление войсками в своем осуществлении требует широкого сочетания различных видов приказаний. Требование гибкости управления исключает возможность уложить все распоряжения в общий приказ. Каждый раз, обдумывая вопрос отдачи распоряжений, следует тщательно взвесить условия обстановки, а также сделать расчет времени на составление и фактическую доставку исполнителям и в связи с этим остановиться на соответствующих видах распоряжений; надо решить что именно послать в первую голову; общий приказ или, может быть, отдельное приказание (частные приказы, предварительные извещения и т. д.).

Перейдем теперь к рассмотрению видов боевых распоряжений.

1. Общий приказ.

„Приказ есть категорическое распоряжение начальника на один определенный случай, разрешающий вопросы, кто, что, где и для чего должен делать, поэтому он исполняется немедленно и при том в точно определяемых условиях и по времени и по месту“.

Так определяется нашим Полевым Уставом понятие о приказе вообще [1]). Оно подчеркивает, что: 1) приказ является актом твердого выявления воли начальника (что внешне должно выразиться категоричностью редакции приказа), 2) он должен охватывать один определенный конкретный момент боевых усилий войск (а не служить „расписанием“ боевых действий, их программой на продолжительное время вперед), 3) ставить исполнителям точные, определенные задачи и 4) его содержание не может быть абстрактным, отвлеченным, а определятся реальными условиями, расчитанными по времени и в про-

[1]) Любопытен отзыв Германского Больш. ген. штаба о русской армии, данный в 1913 г.: „Быстрого использования благоприятного оперативного положения ожидать от русского командования также трудно, как быстрого и точного выполнения войсками предписанного приказом маневра. Для этого слишком велики препятствия со всех сторон *при издании, передаче и выполнения приказов* (подчеркнуто нами). Поэтому немецкое командование при столкновении с русскими будет иметь возможность осуществлять такие маневры, которые оно не позволило бы с другим, равным себе противником“ (ф.-Куль, Герм. ген. штаб, стр. 66). Взгляд не лестный, но в основе своей не лишен значительной доли справедливости. Ф.-Куль добавляет, что на основании именно этого взгляда Людендорф предложил Гинденбургу операцию, приведшую к сражению у Танненберга. Оголение фронта, перед которым в 2—3 переходах находилась армия Ренненкамфа (на участке между Мазурскими озерами и Прегелем были оставлены только две кавалерийские бригады) являлось очень рискованным решением, но вытекало из правильной оценки противника, в результате чего говорит ф.-Куль „явилась одна из наиболее блестящих побед всех времен“.

[1]) Германское определение понятия: „приказ должен коротко и ясно выражать волю вождя и задачу для подчиненных начальников. Не следует мешать самостоятельному выполнению приказа подчиненными командирами“ (§ 35 Герм. устава) Английское: „целью оперативного приказа является дать действиям войск такое направление, которое соответствовало бы намерениям начальника при полном взаимодействии всех родов войск и частей“ (п. 2 главы VI Англ. устава Пол. Службы, т. II). Польское: „приказ служит для передачи подчиненному воли начальника“.

странстве; эти условия, учтенные исполнителями, явятся вехами на пути их деятельности и урегулируют, таким образом, выполнение приказа в духе общего плана действий [1]).

Общий приказ есть приказание, относящееся к нескольким войсковым частям или к нескольким лицам. Он будет заключать в себе распоряжения по всем тем вопросам, разрешение которых требуется конкретными условиями текущего момента боевой действительности; он не должен обязательно при всех случаях своего отдания касаться всех подчиненных частей или начальников, но всякий раз он будет иметь в виду тех исполнителей, работа коих необходима по условиям текущей обстановки; поэтому могут быть случаи, когда только некоторые из частей или начальников найдут в общем приказе указания, специально к ним относящиеся, следовательно он явится циркулярным распоряжением, относящимся к той части подчиненных войск и органов тыла, которые в соответствии с общей задачей и наличной обстановкой получат свои частные задачи или работу по удовлетворению нужд войск.

Он ставит задачи подчиненным начальникам, регулируя ими частную инициативу, но отнюдь не связывая ее указанием подробностей, толкование которых может привести подчиненных к отказу от самодеятельности. Он не должен возлагать на подчиненных принятие мер, ответственность за которые должен нести старший начальник, т.-е. он не должен перекладывать на плечи подчиненных часть функций высшего начальника.

Распоряжений в приказе должно быть ровно столько, сколько это фактически требуется; обилие распоряжений, удлинняя сам приказ (с чем, как мы отметили выше, надлежит всемерно бороться) отнимает у исполнителей время на изучение и сплошь и рядом, именно в виду их обилия, делает их невыполнимыми.

Как вывод из сказанного, следует считать, что общий приказ— это формальное, циркулярное, боевое предписание, приложимое в определенных условиях времени и места, имеющее в виду определенных исполнителей, охватывающее известное, строго необходимое число вопросов в связи с определенным случаем и на один только этот случай и заключающее в себе распоряжения, относящиеся к той части подчиненных войск и лиц, которым надо поставить боевые задачи и дать работу по обслуживанию войск. Условия, определяющие возможность и потребность в применении общих приказов, были рассмотрены выше.

Директива. „Приказы должны преимущественно воздерживаться от деталей в тех случаях, когда возможны перемены в обстановке еще до приведения приказа в исполнение. Особенно же это должно соблюдаться в тех случаях, когда приказ должен быть отдан на несколько дней. Здесь речь будет идти только об изложении замысла, подлежащей достижению цели и, *быть может некоторых руководящих указаний о выполнении* (курсив наш). В этом случае вместо приказа дается директива". (§ 37 Герм. Устава).

Французское понятие директивы [2]), в общем схожее с только что приведенным германским, более категорично в отношении представления исполнителям полной свободы действий, говоря, что директива никогда не указывает способов выполнения.

Наш Полевой Устав не знает термина „директива", что понятно, т. к. он преимущественно говорит о тактических соединениях. Некоторые же издания официального характера [1]) упоминают этот термин.

[1]) В то же время они предохранят старшего начальника от постановки невыполнимых задач, на что обращает внимание наш Полевой Устав (§ 21).

[2]) А также и польское (см. Польский устав полевой службы, стр. 22).

Практически наименование „директива" присваивается оперативным распоряжениям высшего командования (фронтов и армий) [2]). В них, естественно, задача ставится шире, они меньше вдаются в детали, по сравнению с распоряжениями командиров корпусов и дивизий; по существу же она явится таким же общим распоряжением, как и приказы корпусам и дивизиям.

В общем, директива есть общее боевое распоряжение, обычное для очень крупных войсковых соединений, охватывающая стратегические построения, которые устанавливают руководящую идею совместного действия, указывающая общие цели достижений и не содержащая в себе указаний на способ выполнения.

Если мы сравним соответствующие распоряжения командира дивизии, командира корпуса и командующего армией об организации марша-маневра, то первый укажет: час выступления голов колонн от определенных пунктов, пути движения колонн, распределение войск в колоннах, продолжительность и пункт большого привала; второй даст указания, хотя и более общие, но все же с некоторой подробностью, а именно: распределение по колоннам, время выступления их и походные полосы дивизий; директива последнего ограничится указанием маршевых зон корпусов и районов ночлегов.

Итак, в то время, как приказ более категоричен, детально формулирован, более в общем определенен, директива дает лишь общую обстановку в оценке ее командованием и цель действий. В этом заключается теоретическое различие приказа от директивы. Практически же в управлении фронтом и армией директива играет роль, аналогичную с ролью приказов корпусу или дивизии.

Образцом, который дает военная история чисто директивного способа управления является управление Мольтке в войну 1870—71 г.г., как уже и отмечалось выше. Соответствующие распоряжения только в исключительных случаях облекались в форму положительных и опреденных приказов; по большей же части содержали лишь указания на цель действий и данные обстановки с предоставлением самим исполнителям выбора соответствующих средств.

Подобный способ управления возможен при наличии общего языка и единых взглядов. Германский Генеральный Штаба обладал в нужной мере этими данными.

В Красной Армии в эпоху гражданской войны вследствие недостаточной подготовленности командного состава и отсутствия в армии оперативного взаимопонимания такой способ управления был менее применим. В силу этого приходилось более детализировать задачи и иногда, неограничиваясь указанием, что сделать, указывать и как сделать.

2. Частный (отдельный) приказ.

Условия обстановки, не допускающие промедления во времени вынудят иногда вместо общего приказа отдать частные приказы, отдельные для каждого исполнителя (§ 18 уст. Пол. Службы изд. 1918 г.). Эти частные приказы отличаются от общих тем, что в них приводятся прямые указания только адресату и опускаются в целях краткости и выигрыша времени многие указания, обычные для общих прика-

[1]) Штаба РККА, как например „Боевое применение стрелковой дивизии и высших кавалерийских соединений".

[2]) Также, понятно, как и распоряжениям Главного командования.

зов; впоследствии эти указания должны быть сообщены дополнительно.

Следовательно, содержание частного приказа будет состоять в указании перемен в обстановке, цели действий, частной задачи и— когда надо—сроков исполнения. Исполнитель не найдет в них изложения решения начальника, распоряжений по тылу, о связи, разведке, охранении, порядка присылке донесений и пр., ему сообщает все это дополнительно.

Таким образом, частный приказ есть прежде всего приказ и как в таковом, в нем с надлежащей степенью подробности будет дано необходимое ориентирование и изложена частная задача; тем самым исполнитель получит основные отправные данные для действий.

Указанные отличительные черты частных приказов требуют при их составлении внимательного отношения к изложению его содержания. Если написать много, то целесообразнее составить общий приказ; если мало—то такой частный приказ, вообще-то краткий, может поставить исполнителя в затруднительное положение.

Как только представится случай, надлежит отдать все же общий приказ, сведя в нем все ранее отданные частные приказы.

3. Приказания.

Приказаниями являются распоряжения, отдаваемые от имени начальника лицами, уполномоченными на то в порядке управления. Они также обязательны к исполнению, как и приказы самого начальника.

Принцип разделения труда, участие в работе управления многих лиц вызвал к жизни необходимость приказаний. В руках лиц, служащих ближайшими помощниками командования, они являются мощным средством облегчить командование в его деятельности, снять с него бремя непосредственных забот по технике управления. Начальник принимает решение, он устанавливает идейную часть операции, он несет на себе высшее руководство по организации победы во всех отношениях; он группирует войска, ставит их в выгодное исходное положение, он руководит ими в бою; он — олицетворение идеи операции, он—хозяин и полный ответчик.

Штаб, состоящий при начальнике—это управляющий, облеченный доверием хозяина. Но он—не только приходо-расходчик, и пассивный охранитель интересов хозяина. Он инициативно двигает и совершенствует технику дела и, руководствуясь указаниями хозяина — командования, он самостоятельно распоряжается, регулирует, дополняет, раз'ясняет, согласовывает — словом, он разрешает все практические вопросы, которые возникают вокруг решения начальника в процессе проведения его в жизнь и для разрешения которых он может, а потому и должен распорядиться самостоятельно. Вот эти-то распоряжения и составляют содержание приказаний.

В штабе только один начальник штаба пользуется правом отдания подобных приказаний, отдаваемых именем командования. Он—непосредственный помощник командования, его доверенное лицо. Он близко знает все намерения, планы и предположения старшего начальника, все чем живет его оперативная мысль и в чем выявляется его воля. Он знаком со всей текущей обстановкой, он в курсе деятельности специальных органов Полевого Управления. В силу сказанного, начальник штаба явится как раз тем лицом, которое в прикладной, так сказать, деятельности, в области управления войсками, будет наиболее компетентным и полезным. С другой стороны, предоставление права отдавать распоряжения именем командования и еще другим лицам в штабе может привести к некоторой анархии и розни в действиях. Вот почему только начальнику штаба предоставлено право отдавать приказания.

Другие оперативные работники штаба (помощник начальника штаба, Начальник оперативного Отдела) также могут выявить свою активность в деле отдачи приказаний. Они, следя за ходом дела, заготавливают эти приказания и представляют их на подпись начальника штаба, дело которого согласиться или не согласиться с ними.

В общем, приказания, являющиеся средством инициативного участия оперативных работников штаба в управлении боевыми действиями (как в стадии подготовки, так и выполнения их) должны найти разумное применение. Оперативная часть штаба все время на чеку. Являясь по типу отдельными распоряжениями, приказания в совокупности с общими распоряжениями сообщают управлению необходимую гибкость.

При их посредстве:

1) Дополняются, раз'ясняются, детализируются общие приказы в случаях, когда это вызывается соответствующими обращениями исполнителей их штабов.

2) Даются задания низшим штабам и отделом Полевого Управления о доставлении нужных сведений о текущей обстановке.

3) Согласовывается, ускоряется и вообще направляется деятельность органов, обслуживающих войска, по удовлетворению нужд и потребностей последних, как в связи с прямыми донесениями войск, так и в результате наблюдения за деятельностью обслуживающих органов.

4) Инструктируются и руководятся штабы подчиненных войсковых соединений как в их общей оперативной работе, так и в связи с особой работой переживаемого момента боевой действительности.

5) Разрешаются путем сношений с подлежащими инстанциями все вопросы, входящие в круг ведения оперативной части штаба.

Указанное выше осуществляется приказаниями, являющимися следствием инициативы оперативных сотрудников штаба. Иные прикажет составить и подпишет начальник штаба, некоторые его помощники, а некоторые непосредственно оперативный отдел.

Если в результате наблюдения за соответствием деятельности подчиненных начальников общему плану действий явится необходимость вмешаться в нее, выправить, обратить внимание и т. д., словом, при возникновении вопросов, разрешение коих требует участия командования и должно протекать в плоскости непосредственных взаимоотношений старшего начальника с подчиненными, оперативная часть через начальника штаба представит командованию проэкты потребных распоряжений, которые при согласии с ними старшего начальника и будут подписаны им. Возможно, однако, что начальник штаба доложит командованию по сути вышеуказанных вопросов и, получив его указания или согласие на свои соображения, сам уже пошлет приказание от имени командования.

Следовательно, посылая приказания, следует в каждом частном случае решить вопрос должно ли предварительно доложить о них высшему начальнику или послать их самостоятельно. Так например, начальник оперативного отдела штаба армии, положим, усмотрев в процессе изучения поступающих сведений, что переправы, необходимые для форсирования реки войсками, переходящими в наступление, строятся медленно, в виду недостаточного оказания содействия

троителю—Нач. инженеров армии—со стороны данного командира ивизии (раб. сила, сбор подвод и т. д.), должен решить—послать ли му самостоятельно соответствующее приказание, которое будет адре-овано этому командиру дивизии и которое начнется словами „коман-ующий армией приказал“ или же доложить обо всем этом выше получить указания. Также поступит и первый помощник Нач. Штаба.

В общем следует считаться с тем, что если сотрудники опера-ивной части штаба будут все вопросы докладывать на усмотрение распоряжение высшего начальника (Опер. отдел—1 пом нач. штаба, тот последний—нач. штаба), то последний неминуемо погрузится детали и не будет иметь активных помощников в своей работе; сли же самостоятельность оперативных сотрудников штаба примет лишком широкие размеры, то в итоге это может привести к пре-ышению полномочий, к различным трениям во взаимоотношениях низшими инстанциями и даже к прямой путанице по существу ела.

Сказанное требует внимательного отношения к отдаче приказа-ий, ибо они, как видно из предыдущего, являются внешним отра-ением работы большого внутреннего значения. Перегиб палки в ту ли иную сторону неминуемо вызовет известные перебои в технике правления войсками. Необходимо требовать активности в оператив-ой работе штаба, но надо обеспечить целесообразность ее про-вления.

Для этого нужно, чтобы оперативные работники обладали дол-ным единством взглядов, осведомленностью в предположениях и пла-ах командования и начальника штаба, тактом и предусмотритель-остью. Приказания, как таковые, есть оружие штаба, но оно, как всякое оружие, обоюдоостро, а поэтому и пользоваться им следует мело и осмотрительно.

В Красной Армии в период гражданской войны выявлялось из-естное недоверие, как со стороны командования к силам и способ-остям своего начальника штаба, так и со стороны этого последнего отношении оперативных работников штаба. Командармы собственно-учно писали приказы, доклады, соображения и прочее, наштармы—севозможные, зачастую очень мелочные, приказания. В результате—перегруженность работой командования и начальника штаба и пас-ивность, развивавшаяся в массе штабных оперативных работников.

4. Предварительные распоряжения.

В ходе боевых действий подчиненным начальникам явится иногда необходимость частично, но зато скорее узнать сведения об образе действий в ближайшем будущем.

Ночь естественно отражается на ведении боевых действий, за-медляя темп их, а иногда и совсем прерывая. К вечеру стекаются сведения о результатах дня, обрисовывается общее положение; на основании этих сведений принимаются новые решения, разрабатыва-ются и отдаются распоряжения, несущие с собою частным исполни-телям новые задачи и в связи с этим необходимость отдачи своих распоряжений. Остаток времени с вечера, когда затихают боевые действия, до утра, когда они возобновляются, используется на от-дание и исполнение необходимых приказаний, имеющих целью соот-ветствующими мероприятиями упрочить и улучшить свое поло-жение.

Чем больше свободного времени имеется у исполнителя на вы-полнение поставленной ему задачи, тем, понятно, целесообразнее рас-порядится он своими средствами, тем лучше организует он исполнение, которое протечет в условиях планомерного распорядка, обду-манности, при отсутствии спешки, напрасного мотания, а значит и сбережения сил войск. Так например, если подчиненный начальник уж с вечера будет знать, что ему с рассветом предстоит, положим, новый переход, а не дальнейший отдых, и если при этом он будет ознакомлен также с направлением движения и целью его, то на осно-вании этих предварительных сведений он в состоянии также зара-нее отдать нужные приказания и, располагая известным запасом времени, спокойнее ожидать общего приказа, который уже подробно ориентирует исполнителя об обстановке и задачах.

Следовательно, в каждом частном случае надо учитывать то, что чем более будет свободного времени у частного начальника, т.-е. чем ранее он узнает хотя в общих, наиболее существенных чертах предстоящую задачу, тем значительнее облегчится его положение, как исполнителя.

Эта заблаговременная осведомленность подчиненных начальни-ков достигается путем отдания предварительных распоряжений, ко-торые, таким образом, явятся короткими приказаниями, указыва-ющими лишь, *что, с какой целью* и *когда* надо выполнить. Они посыла-ются в предварение приказа, предшествуют ему, заблаговременно сообщая частному исполнителю данные, потребные ему в первую го-лову. Этими соображениями и должен руководиться штаб и в нужных случаях широко применять предварительные распоряжения. Эти по-следние, во всяком случае, должны иметь место, когда по расчету времени ни общий, ни даже частный приказы, дойдя до исполнителя, не оставят ему достаточного времени для того, чтобы наилучшим об-разом подготовиться к выполнению предстоящей задачи. Несоблюде-ние этого ставит исполнителя перед прямой невозможностью выпол-нить полученную задачу, в войсках создается представление о не-умелом руководстве со стороны старшего начальника, от чего, ко-нечно, страдает авторитет последнего. Нельзя приказывать выполнить что бы то ни было к 10 час., положим, если исполнитель узнает об этом из общего приказа, попадающего к нему лишь в 12 часов. Так например, в операции у Сандепу (Р.-Яп. война) в январе 1905 г. диспозиция II армии, указывающая, что предписываемое сосредото-чение войск должно закончиться к вечеру 11 января, отправляется из штаба II армии в штабы корпусов и отрядов лишь в 1 час. ночи того же 11 января. Этот пример, один из многих, доказывает необходи-мость применения предварительных распоряжений, которые, считаясь с возможным запозданием фактической доставки на места общего приказа, позволили бы своевременно ориентировать частных началь-ников о предстоящей задаче. Штаб II армии этого не сделал и кор-пуса могли отдать свои распоряжения с сосредоточении дивизий лишь утром 11 января. Понятно, что действия носили спешный ха-рактер, многие части не успели подойти, войска мотались, хозяй-ственная сторона страдала. Из всех корпусов II армии только один I-й Сибирский корпус знал еще 8 января о предстоящем сосредото-чении корпуса; ему известен был и район и срок (к вечеру 11 ян-варя). Однако, эта осведомленность командира корпуса явилась сле-дствием не предварительных распоряжений штаба II армии, которые он не отдавал, а инициативы комкора I сибирского, совместно с на-штакором утром 8/I прибывшего в штарм II для получения ориен-

ровки (что он сделал в виду перевода корпуса из I во II армию). олько этой встречной инициативой подчиненного начальника об'ясется то, на первый взгляд трудно об'яснимое обстоятельство, что то время, когда штаб армии только ночью 11 января рассылает спозицию для сосредоточения к вечеру 11-го же января, штаб го сибирского корпуса уже 11 января отдал диспозицию для *боевых* йствий на 12 января. Другие же корпуса той же армии, не получившие подобной предварительной ориентировки, запоздали со своими распоряжениями и о сосредоточении, требовавшего значительных редвижений, к вечеру 11 января своих дивизий отдали соответвующие диспозиции только утром того же 11 января.

Из вышеприведенного примера явствует вся польза предварильных распоряжений, дающих заблаговременную ориентировку подненных начальников.

Ответственность за своевременное отдание предварительных расряжений ложится всецело на штабы. Это—их прямое дело; они должны дожидаться, когда старший начальник прикажет своему табу выпустить предварительные распоряжения, т. к. эти последе – техническая деталь, а техническая сторона управления войсками— ел штаба, его важнейшая обязанность. Этой обязанности и не выолнил в приведенном примере штаб II армии, а между тем он имел е возможности к этому, так как решение командующего II армией, инятое ими в связи с директивой Главнокомандующего о переходе общее наступление с утра 12 января [1]), заключало в себе лишь редоточение корпусов в исходн е положение, а потому без боязни, сообщенное предварительно, до выхода общего приказа (т.-е. в риод времени с 6 по 10 января—день отдания диспозиции по II мии) оно может связать командующего II армией в смысле поставки частных задач [2]), оно должно было бы заблаговременно довено до сведения частных начальников.

Но и помимо того, что не дело старшего начальника напоминать табу его обязанности, он, ставя приказом известные сроки исполнея, естественно, учитывал преимущественно время, в которое возжно выполнить ту или иную задачу, полагая, что приказ не задерится в своей доставке по назначению. Он не может тратить свое имание на обсуждение деталей по фактической стороне передачи приказов, эти детали более видны и знакомы его штабу, на обязанти которого и лежит передача приказаний. Так например, приказ, дписанный, как это обычно бывает, поздно ночью начальником, долн еще иметь подпись члена РВС, к которому, может быть, надо дет послать на квартиру за его отсутствием; далее он должен расататься и затем отправиться на телеграф или послаться с посыльми. На все это надо известное время: подпись члена РВС может держаться, размножение (если надо много копий) может вызвать же задержку и т. д. Все это штаб должен предвидеть и соответвующим образом учесть. Конечно, на обязанности хорошего штаба кит заранее подготовить скорую передачу: предупредить кого слеет о том, что скоро потребуется подписать приказ или узнать, где сать это лицо, приготовить достаточное число машинистов-переписков и т. п., но тем не менее всегда могут быть непредвиденные

[1]) Получена в штабе II армии 6 января (1905 г.).

[2]) Диспозиция II армии, выпущенная в ночь на 11 января, указывала лишь оны исходного положения корпусов и давала общую ориентировку в отнии расположения сторон и общей задачи армии. Следовательно, частных вых задач корпусам она не ставила.

задержки, с чем должен считаться штаб в предвидении необходимости передать приказ. Поэтому, что же мешает ему, имея уже приказ на руках, сообщить предварительным распоряжением суть приказа, уведомив при этом, что последний сообщается вслед дополнительно.

В крупных войсковых соединениях (фронт, армия) применение предварительных приказаний имеет еще более существенное значение, чем меньших (корпус, дивизия), так как для крупных войсковых организмов требуется больший промежуток времени для постановки частей в выгодное исходное положение, мер по организации тыла и т. д. В силу этого штабы фронтов и армий должны твердо усвоить всю необходимость широкого заблаговременного ориентирования подчиненных начальников о предстоящих задачах путем отдания предварительных распоряжений. В частности большую пользу принесет предварительное сообщение выдержек из общего приказа, непосредственно касающиеся данного исполнителя, этот прием в значительной степени сокращает вышерассмотренные отрицательные качества общих приказов. Практически для этого следует вызвать к аппарату (так как передача директив фронтового и армейского командования, как общее правило, будут происходить по телеграфу) ответственного оперативного сотрудника низшего штаба и передать ему эти выдержки, указав, что самый приказ полностью будет передаваться через такое-то время. Если сообщение выдержек по условиям момента должно произойти особо срочно, то надлежит сразу сообщить их всем исполнителям одновременно, командировав для этого на аппараты потребное количество сотрудников штаба по одному на каждый низший штаб. Следить за своевременным отданием предварительных распоряжений должен н-к оперативного отдела, не дожидаясь для этого указаний 1 пом. начальника штаба или начальника штаба. Заблаговременно ориентируя подчиненнных начальников о сути и сроках предстоящих задач, давая им на первых же шагах по пути выполнения задач возможность спокойно продумать и также заблаговременно распорядиться, предотвращая мотание войск, всякую спешку, а значит способствуя сбережению сил бойцев,—предварительные распоряжения имеют весьма важное значение и целесообразно примененные в значительной степени облегчают исполнителям организацию выполнения их задач [1]).

Положительные стороны предварительных распоряжений сведутся на нет, если применение их будет лишено характера должной предусмотрительности. Ни в коем случае не должны они создавать у исполнителей представления о какой-то исключительной срочности выполнения предстоящих им задач и тем нервировать их или, что еще

[1]) Немцы считают предварительные распоряжения очень полезной мерой и посвящают им отдельный параграф своего Пол. Устава, говоря: „не редко оперативному приказу предшествует предварительный приказ, который, например будет содержать цель и распоряжения для разведки, время и место выступления, ближайшую цель марша или место расквартирования войск, сторожевое охранение, рубежи. В таком случае младший начальник будет иметь возможность отдать заблаговременные распоряжения. Предварительный приказ имеет задачей способствовать сбережению войск, а потому должен помочь избегнуть бесполезных тревог и слишком ранних приготовлений". (Вождение и бой соединенных родов войск, § 42). То же и у англичан; так, английский устав Пол. Службы в п. 13 главы VI (том II) говорит: „В случае задержки в отдаче подробных приказов следует по возможности заблаговременно посылать предварительное приказание. Такая мера может часто устранить многие неудобства для войск". Польский Полевой устав: „если явится необходимость подготовить части к действию, которое будет определено позднейшим приказом, то отдается предварительный приказ" (стр. 20).

уже, привести в результате к принятию со стороны исполнителей ошибочных или ненужных по существу мер, которые потом пришлось бы отменять.

5. Наставления.

Устав Полевой Службы изд. 1918 г. указывает еще одну форму письменных распоряжений—наставления. Последние даются при выделении части в отдел для самостоятельных действий на более или менее продолжительное время и заключает в себе лишь общие указания о цели действий.

Подробные наставления будут иметь место лишь при наличии факта отсутствия связи между старшим начальником и самостоятельно действующим войсковым соединением; в этом случае исчезает возможность систематического руководства и является необходимость установить отправные данные и указать конечную цель действия, что и делается помощью наставлений.

Вышерассмотренные виды письменных боевых распоряжений в руках старшего начальника и его штаба служат средствами проведения в жизнь решений командования. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки и в связи с этим свою сферу применения.

Условия ведения современных операций требуют применения различных видов распоряжений, чем достигается необходимая гибкость оперативного управления. Нельзя управлять одними общими приказами, так же как невозможно обойтись и без них.

Необходимо сочетание общего и отдельных приказаний; нужно в каждом частном случае взвесить не только, что, но и как приказать, т. е. в какую именно форму вылить распоряжение; необходимо продумать содержание распоряжений и расчитать когда оно дойдет до исполнителя; следует принять предупредительные меры для заблаговременного ориентирования подчиненных начальников.

Эти действия, существенно важные для своевременности и полноты ознакомления подчиненных начальников с волей и замыслом командования, лежат на обязанности штабов, их оперативной части.

III. Наблюдение за исполнением.

1. Исполнение; требования к нему.

Полученное на местах приказание, прежде всего, должно быть внимательно изучено получившими их; это требует внимательного отношения к составлению распоряжений со стороны лиц, их посылающих. При возникновении у получателей недоразумения, неясности, непонимания следует срочно добиться раз'яснения, что обязывает высшую инстанцию дать таковое или в виде дополнительных приказов командования или путем приказаний, посылаемых штабом, действующего при этом в духе изложенного выше о приказаниях, как таковых.

Распоряжения, получаемые исполнителями, принимаются ими к безусловному, точному и безоговорочному исполнению; это условие обязывает начальника, отдающего приказ, ставить фактически выполнимые задачи с точным учетом действительного положения войскового соединения в момент получения им задачи. Сама же по себе трудность выполнения ни при каких обстоятельствах и ни в каких случаях не может и не должна служить оправданием неисполнения или не точного и не полного выполнения, чем и должен руководиться штаб в его отношении к попыткам исполнителей затянуть исполнение.

Указанные в распоряжениях сроки исполнения подлежат безусловному соблюдению подчиненными инстанциями. Отсюда—начальник (и его штаб) обязан всесторонне взвесить и расчитать действительную возможность исполнения в поставленный срок. При невозможности получившим задачу выполнить ее в срок следует немедленно донести об этом, указав причины и возможный срок; соблюдение этого требования соответствующим отношением к нему со стороны старшего начальника (его штаба) должно твердо вкорениться в сознании подчиненных инстанций.

Само исполнение должно быть проникнуто энергией, настойчивостью и неуклонной решимостью, что и должно требоваться старшим начальником и за чем должен следить его штаб.

Если исполнители при получении распоряжений обладают новыми данными обстановки, в условиях которых выполнение полученных распоряжений становится бесцельным, а тем более вредным, то они обязаны немедленно об этом донести выше для получения последующих указаний или же поступить по собственному почину, если обстановка не терпит промедления во времени.

Следует твердо усвоить, что точное исполнение есть основание правильного руководства боем свыше, в силу этого старший начальник (его штаб) обязаны неуклонно руководствоваться этим в своих требованиях к исполнению.

Таковы общие замечания об исполнении, его характере. Они содержат в себе некоторые указания об отправных данных, коими следует руководствоваться штабу в его деятельности в области наблюдения за исполнением.

2. Оперативный контроль, его значение и сущность.

Штаб является глазами начальника; он зорко следит за исполнением распоряжений на местах, имея целью предотвратить несоответствие деятельности исполнителей замыслу командования и общей цели действий данного войскового соединения.

Штаб имеет общий надзор за правильностью выполнения частных задач, поставленных подчиненным начальникам, и деятельностью специальных отделов Полевого Управления по материальному обеспечению операции и боевой готовности войск. Штаб следит также затем, чтобы образ действий подчиненных войсковых соединений не находился бы в противоречии с условиями складывающейся боевой обстановки. Таким образом, штаб, подготовляющий решение начальника, претворяющий это решение в жизнь путем разработки соответствующих распоряжений, и передающий их на места, близко знакомый со всеми оперативными планами, соображениями и намерениями командования и с текущей обстановкой, в условиях которой подготавливается или протекает данная операция,—штаб несет также и обязанности по наблюдению за фактическим исполнением всех отданных распоряжений, за успешностью этого выполнения, отмечает и принимает меры к устранению всех задержек, стремится своевременно проследить за отклонением оперативной работы на местах от общей цели действий и самостоятельно или с доклада старшему начальнику ликвидирует эти отклонения.

Этот образ действий штаба и характеризует собою оперативный контроль, осуществляя который штаб выполняет свои функции по наблюдению за исполнением.

Работа штаба в этой области отнюдь не должна носить характера формальной поверки, мелочной и придирчивой, стремящейся

тыскать виновных, проникнутой желанием проконтролировать действия лиц, а не сущность фактов и явлений.

Наблюдение штаба должно быть строго об'ективным; в оценке оложения, событий замеченных ошибок или выявленных недостатков штаб руководствуется исключительно точкой зрения общности интересов старшего начальника и подчиненных войск, усилия которых направлены к достижению одной и той же цели—к победе. Штаб асценивает все события под углом требований общей задачи, общих условий, общей обстановки. Для него не существует личных интересов, он безпристрастен, он проникается одним лишь стремлением урегулировать общую работу на пути достижений общего же успеха, ля него не существуют лица, он исследует только факты.

В ходе своей контрольной работы штаб должен проникнуться тремлением придти на помощь исполнителям, выявляя их нужды и ледя за точным и быстрым их удовлетворением. Этим штаб приобретет оверие исполнителей, вселяет в них желание прибегать к помощи штаба, смотреть на него, не как на орган официальной опеки, а как а орган, действующий в их интересах, близкий им.

Такова сущность оперативного контроля, осуществляемого в ходе боевых действий или подготовки к ним штабом старшего начальника. Он, следовательно протекает в двух направлениях, преследует две своих основных цели:

1) проследить правильность действий подчиненных войск с точки зрения полного соответствия общей задаче. С этой целью он изучает все боевые распоряжения подчиненных начальников, в копиях доставляемые в штаб; он знакомится с частными задачами, которые исполнитель в свою очередь ставит непосредственно подчиненным ему частям и оценивает их целесообразность с точки зрения наилучшего выполнения общей задачи данного исполнителя, т.-е. той задачи, которую этот последний получил приказом старшего начальника; он узнает какого рода меры приняты на местах по установлению тесного боевого взаимодействия с соседями и также оценивает целесообразность этих мер, исходя из необходимости наиболее полного согласования усилий всех частных исполнителей на пути к достижению общего успеха; он обращает внимание на сроки исполнения и приходит к тому или иному выводу о соответствии их с общим сроком выполнения всей задачи своего войскового соединения; он знакомится с мерами разведки, охранения, наблюдения за флангами, устанавливаемые подчиненными начальниками и оценивает их достаточность не только с точки зрения частных интересов подчиненного войскового соединения, но—главным образом—и требований общей обстановки; знакомясь с организацией тыла согласно мероприятий, приведенных приказами подчиненных начальников, он судит о рациональности этих мер в отношении обеспеченности и вообще готовности войск, и в связи с этим устанавливает степень полезности их участия в общей операции; ознакомление с мерами по установлению подчиненным начальником связи с его частями дает штабу суждение о прочности, непрерывности этой связи, а следовательно, и о прочности и бесперебойности управления боем, каковое условие непосредственно влияет на успешность боя. Словом штаб, следя за деятельностью подчиненных начальников в области их оперативного управления своими войсками, анализирует целесообразность принимаемых ими мер по обеспечению достижения успеха, будучи проникнут желанием этого успеха не менее, чем сами подчиненные начальники, так как сумма частных успехов даст общую победу.

Если изучение оперативных документов низших инстанций приводит штаб к убеждению об ошибочности или неполноте мероприятий, принимаемых исполнителями, то штаб поступает двояко: а) в случаях относительно менее важных самостоятельно обращает на установленные дефекты внимание исполнителей, указывая желательное с точки зрения общих интересов направление деятельности подчиненных начальников и отличия в чем именно выражается усмотренное расхождение с этими интересами. Этот свой взгляд штаб доведет до сведения исполнителей путем приказаний, которые подпишет начальник штаба по составлении их в оперативном отделе. Вопросы, которые будут трактоваться этими приказаниями, коснутся: медленности действий войсковых частей, вызывающей опасение за несоблюдение срока, поставленного подчиненному войсковому соединению; необходимости ускорить продвижение на том или ином участке с целью облегчения положения соседа; усиления разведки в том или ином направлении, представляющем интерес по условиям общей обстановки; отсутствия связи с соседними штабами (согласование в этом отношении деятельности низших штабов) и пр., словом, всего того, что, так или иначе тормозя успешность действий подчиненных войск, а значит, и невыгодно отражаясь на общем успехе, не настолько, однако важно, что требует обязательного рассмотрения этих вопросов командованием; б) в этом последнем случае, т.-е. когда результат исследования штабом деятельности подчиненного командования установит необходимость вмешательства старшего начальника штаб через начальника штаба докладывает итоги своего наблюдения, представляя нужный материал для принятия решения начальником и проводя затем это решение в жизнь путем разработанных приказов или приказаний или путем переговоров (телеграф, телефон) с подчиненными начальниками, передав в них указания и пожелания командования.

2) Выявить, установить, определить нужды и потребности войск. Осведомленность штаба в этом направлении явится результатом учета обстановки. Донесения подчиненных инстанций, сообщения, доклады специальных органов Полевого Управления, донесения командированных для связи с войсками оперативных сотрудников штаба—все это позволит штабу получить правильное представление о фактическом положении войсковых частей, установить то, в чем они наиболее нуждаются и недостаток чего может неблагоприятно отразиться на успешности их действий. Штаб не только принимает к сведению обнаруженные им нужды и потребности войск; ему надлежит вслед за этим принять меры к их удовлетворению. Штаб может сделать это также самостоятельно или представить соответствующий доклад командованию с проэктом нужных мер. В первом случае он рядом приказаний согласовывает деятельность отделов Полевого Управления, ускоряя их работу по наиболее полному обеспечению войск всем необходимым. Однако, штаб не может и не должен явиться слепым и слишком усердным ходатаем за подчиненные войска; он оценит и проанализирует действительную степень их нуждаемости и разберется в их претензиях; удовлетворение этих последних он поставит в связь с наличными средствами, находящимися в распоряжении специальных „служб“ и также оценит и во всяком случае внимательно отнесется к сообщениям, доводам и мотивировке „служб“, если последние затруднятся немедленно и полно придти на помощь войскам. Тем не менее штаб в этой своей работе проникнется стремлением всемерного оказания содействия войскам, он близко к сердцу, так сказать, примет их просьбы и требования и в пределах возможного, посредствуя между

ими и снабжающими органами, постарается удовлетворить их. Он, осясь со „службами“, будет действовать именем командования, пред-гая „службам“ обратить внимание на положение той или иной от-сли снабжения войск с целью ускорить работы (мосты, дороги и пр.) т. д. Понятно, что обращаясь от имени старшего начальника, штаб лжен быть уверен в правильности своих действий, в том, что в ждом данном случае взгляды его и командования тождественны. сли у него нет этой уверенности, если вопросы носят принципиаль-й характер и крупны сами по себе, если, наконец, для урегулиро-ния их в желательном направлении необходимо твердое слово са-го старшего начальника, то штаб представит последнему весь мате-ал по данному вопросу, доложит свое мнение и выскажется за или отив удовлетворения просьб с мест, поступая в дальнейшем, со-асно полученных от командования указаний.

Трудно привести перечень тех потребностей, кои могут возник-ть у исполнителей в периоды подготовки или ведения операций. от перечень носил бы схематический и отвлеченный характер, жизнь явит эти вопросы полностью, она же—в условиях конкретной бое-й обстановки—отведет каждому из них должное место в ряду осталь-х. Возможно, однако, в качестве примера, указать на нередко имею-ое место следующие факты: период подготовки:

1) При сосредоточении войск штабу придется разрешать вопрос способах перевозки войск, учитывая срочность переброски, величину рехода, величину части, наличие транспортных средств. Войска лонны домогаться перевозок по железным дорогам, это, понятно, их траивает более, чем передвижения походным порядком. Однако, при-дится считаться со скудностью подвижного состава и забитостью рог, в силу чего отдел военных сообщений часто вынужден отка-вать войскам в их требованиях. Дело штаба оценить оперативную жность переброски и—или подтвердить отказ Упвосо или же под-ржать требования войск, предложив Упвосо удовлетворить их тре-вания полностью или хотя бы частично.

2) При распределении войск в отведенных им районах штаб вы-жден служить посредником во взаимоотношениях между военными местными гражданскими властями или между войсками и органами енно-инженерными, работающими по квартирному довольствию войск, инимая меры по урегулированию возникающих трений, полностью стаивая интересы войск или же умеряя их требования. В первом учае он надавит на подлежащие органы через командование или рез высший штаб, во втором предложит войскам обойтись тем, что предоставляют или же расширит (а м. б. и переменит) район рас-артирования.

3) Обеспеченность войск запасами, в особенности отнестрельных ипасов. Обычно, требования войск будут превосходить возможность удовлетворения со стороны органов артиллерийского снабжения. таб должен располагать данными о потребном количестве (расчеты) это количество обеспечить войскам, приняв меры известного побу-ения в отношении подлежащих органов.

4) Оборудование переправ, военных дорог. Учитывая подчинен-сть корпусов и дивизионных инженеров не только соответствующим оевым начальникам, но и начальнику инженеров армии, штаб армии, пример, от штабов корпусов будет иметь сведения о том, что армей-ий инженер тормозит, положим, отпуск необходимых средств, како-я причина является единственной в отношении наблюдающейся дленности работ; снесется с начальником инженеров армии и пред-

ложит ускорить отпуск требующихся материалов. Если же выяснятся обстоятельства, указывающие на причастность к медленности работ не только одного армейского инженера, но и самих войск (например комкор отказывает коринжу в представлении ему необходимой рабочей силы от войск), то обратит на эти обстоятельства внимание подлежащего подчиненного начальника.

5) Недостаточность снабжения войск топографическими картами, средствами связи, шанцевым инструментом и пр.,—штаб проверит и—или нажмет на соответствующий снабжающий орган или укажет войскам на их собственную несостоятельность в данном вопросе. Так например, в период нашего наступления в Варшавском направлении в июле мес. 1920 г. быстро продвигавшиеся части 16 армии хронически испытывали сильную нужду в топографических картах. Упреки штабу армии о недостаточности снабжения картами приходилось выслушивать неоднократно и от низших штабов при посещении их представителями штаба армии и от командования армии, коему письменно и устно доносили и докладывали об этом подчиненные начальники. Между тем по сведениям штарма карты отпускались своевременно и в нужном количестве; в результате выяснилось, что виновны были сами штабы дивизий, так как запас карт возился в так называемых основных штабах, которые, отрываясь от полевых, не поспевали за ними, в силу чего карты возились в обозах и не попадали в войска.

В период выполнения операций, т. е. в период наибольшего напряжения усилий непрерывность снабжения продвигающихся войск требует планомерного же продвижения вперед и передовых питающих учреждений, вместе с тем, по мере развития поступательного движения войск все более и более возрастают трудности бесперебойного подвоза, транспортных средств не хватает, правильное урегулирование их сильно затрудняется. Все это зачастую ставит войска в тяжелое положение, связанное с недостачей припасов, в особенности огнестрельных. Помимо требований по специальной линии войска обратятся за помощью к командованию и в штаб. Этому последнему придется много поработать, наблюдая за правильной группировкой передовых складов, баз и пр. и достаточностью и целесообразностью распределения и циркулирования транспорта. Штаб исследует вопрос использования автомобильного и колесного транспорта, дав нужные указания отделу военных сообщений и управлению начальника инженеров; он проследит за своевременным продвижением снабженческих учреждений, связью их с войсками, их распределением по войсковым соединениям, достаточностью запасов, для чего он установит нужный контакт с отделом снабжения: часть нужных распоряжений он отдаст самостоятельно, путем приказаний от имени командования, часть будет отдано командованием, которому штаб сделает соответствующий доклад.

В ходе боевых действий связь естественно затрудняется. Войсковые средства связи быстро истощаются, требуется их пополнение и усиление. Войска попросят снять с них часть забот по поддержанию связи с высшим начальником и соседями на наших внешних флангах. Штабу надлежит разрешить вопрос организации связи с штабами подчиненных войсковых соединений. Он пойдет им навстречу в широкой степени, выбросив вперед сеть сборных пунктов донесений; он распределит в случае действительной в том потребности некоторую часть своих средств, передав подчиненным частям рабочие колонны, телеграфные роты и т. д. Необходимые распоряжения он отдаст входящему в его состав отделу связи, войдя при нужде с ходатайством в высший штаб о присылке дополнительных средств связи.

Помимо этих, указанных выше вопросов, штабу придется с головой окунуться в дело организации победы, в дело администрирования поля сражения. Войска щедро выявят свои нужды, разнообразные по своему содержанию. В них придется внимательно разобраться и обеспечить их удовлетворение, при чем для действительности этого обеспечения штаб должен не только распорядиться, но и проследить результаты этих распоряжений.

Практика гражданской войны показала все разнообразие, сложность и трудность деятельности штаба в плоскости наблюдения за исполнением в ходе развивающейся операции.

В качестве примера, иллюстрирующего подобную деятельность штаба, остановимся на действиях 16 армии, принимавшей участие в составе войск западного фронта, в летней кампании 1920 г. при нашем наступлении на Варшаву. К началу наступления (7 июля 1920 г.) в состав 16 армии входило пять стрелковых дивизий, занимавшие участок общим протяжением в 240 верст; наступление началось и окончилось на фронте в 100 верст.

Вначале штарм 16 держал проволочную связь с штадивами из пункта своего постоянного пребывания (Могилев). Для гибкости управления директивой армии было приказано выделить полевые штабы дивизий [1]) и придвинуть их ближе к передовой линии. Указанные полештадивы функционировали весь последующий период боевых действий, служа средоточием всей оперативной работы. В условиях стремительного и почти безостановочного продвижения наших войск при их наступлении к Варшаве (в 40 дней было пройдено 500 верст) полештадивы, легкие и подвижные, оказались способными двигаться, не отставая от войск и поддерживая с ними достаточно тесную связь. Более 2—3 дней полештадивы не оставались на одном месте. Эта подвижность их затрудняла поддержание связи между ними и штармом. Создалась необходимость выдвижение вперед полевого управления армии, но за его громоздкостью пришлось ограничиться выдвижением полевого штаба армии [2]), который к 14 июля дошел в Минск.

Вскоре пришлось убедиться, что в связи с быстрым движением войск и привязанностью полештарма к железным дорогам необходимо выбросить вперед более подвижную ячейку, которая двигалась бы за полештадивами и связывала бы с ними полевой штаб армии. Был создан оперативный пункт. Он был укомплектован специалистами телеграфа и снабжен нужными средствами связи. При нем находилась небольшая ячейка ответственных работников Оперативного управления штарма во главе с начоперупром. Эта ячейка собирала сведения, составляла сводки, передавала приказания командования армии. Она вошла в тесный контакт с командованием наступающих дивизий и выполнила в результате большую работу в области оперативного контроля, поступая самостоятельно (в силу доверия командования) и по указаниям командующего армией и начальника штаба армии.

Начальник оперативного управления, все время находившийся в оперпункте, передавая приказы командования и находясь в центре поступающих сведений об обстановке, осуществлял неослабное на-

[1]) При них находились и командиры дивизий и н-ки штабов дивизий.

[2]) В IV армии, помимо полевого, создался и узаконился еще и так называемый „головной“ штаб, состоявший из командарма с порученцем (один автомобиль), член РВС с секретарем (второй автомобиль) и начоперупра с военкомом и одним сотрудником (третий автомобиль) (Сергеев. От Двины к Висле, сноска на стр. 52).

блюдение за правильностью выполнения на местах армейских директив и за соответствием оперативной деятельности начальников дивизии общей цели действий армии. При обнаружении отклонений от правильного пути со стороны подчиненных начальников, он в случаях, не имевших общего значения и лишенных принципиальной важности, разрешал некоторые оперативные недоразумения, действуя именем командования путем отдания необходимых распоряжений, адресуя их в копиях в полевой штаб армии. Так, ему пришлось изменить разграничительные линии между некоторыми дивизиями, что было необходимым по условиям сложившейся частной обстановки на фронтах двух соседних дивизий; в бою на р. Буг, когда левый фланг одной из наших дивизий не мог продвинуться из-за упорного сопротивления поляков (в то время как правый фланг этой же дивизии выдвинулся вперед почти на 60 верст и находился под угрозой обхвата) он настойчиво побуждал соседнюю к югу дивизию развить стремительность наступления и этим облегчить положение левого фланга своего соседа. Ему вообще приходилось отчасти согласовывать действия начдивов в целях обеспечения наибольшего боевого взаимодействия дивизий. При этом, в этой области оперативного контроля он неизменно руководствовался духом решений армейского командования и, наблюдая за исполнением армейских директив, за оперативными распоряжениями начальников дивизий, направлял исполнение по пути наибольшего соответствия частных интересов дивизий общей цели в масштабе армии.

Параллельно этому развивалась работа оперпункта и в другой области оперативного контроля—установления нужд и потребностей войск и принятия мер по их удовлетворению. Естественно, что имеющие с оперпунктом непосредственную связь, лично знающие начальника оперативного управления, начальники дивизий обращались за разрешением многих больных вопросов. Уже вскоре после начала наступления войска начали испытывать перебои в снабжении огнеприпасами; их не хватало, потому что недостаточно тщательно и продуманно была организована доставка снарядов и патронов в войска. Оперпункт, следуя просьбам дивизий, настойчиво обращался к содействию начальника штаба армии с целью оказать давление на отдел снабжения армии по урегулированию бесперебойной доставки огнеприпасов. Вскоре в оперпункт прибыл представитель артил. снабжения армии, который, пользуясь связью оперативного пункта, сносился с дивизиями и своим учреждением, выяснял на месте нужды дивизий, устанавливал пункты смычки обозов дивизий с армейским подвозом, распределял запасы снарядов и патронов по дивизиям, посылая их на места из передового склада, мало-по-малу образовавшегося при оперпункте путем подвоза к нему огнеприпасов на грузовиках. Вскоре в оперпункт прибыл и представитель автоснабжения с запасом горючего и резины и открывший действия, аналогичные действиям представителя артснабжения. Они руководствовались указаниями начоперупра в вопросах распределения запасов (в связи с характером боевых действий различных дивизий и вытекающим отсюда расходом огнеприпасов) и наилучшего способа доставки этих запасов; они получали от начоперупра сведения о движении наступающих частей, сообразовывая с ними свои распоряжения.

Сравнительно важную роль, которую сыграл оперпункт в вопросах оперативного управления войсками в период выполнения операции и в частности в области наблюдения за исполнением об'ясняется некоторой неорганизованностью управления вообще, в силу чего по-

евой штаб армии, а отчасти и командование, как бы переуступили ему вои некоторые права и обязанности. При нормальных условиях этого е должно быть; оперативный пункт, как таковой, должен являться ростым сборным пунктом донесений, промежуточным звеном связи ежду высшим и низшим командованием.

Итак, суммируя изложенное выше об оперативном контроле, его начении и сущности, является возможным установить, что он преследует своей целью определить несколько соответствует деятельность частных исполнителей условиям общей обстановки и общей ели действий, уследить отклонения, ликвидировать их, выяснить ужды и потребности войск, принять меры к их удовлетворению и роследить за этим.

Надлежаще проведенный оперативный контроль явится верным тражем общих интересов, а штаб, осуществляющий этот контроль, орким глазом командования.

3. Техника контрольной работы.

В порядке технических деталей по работе в области оперативого контроля следует руководствоваться нижеследующим:

1) непосредственную ответственность за успешность контрольной аботы несет начальник Оперативного Отдела, всецело под'отчетный своей работе 1 помощнику начальника штаба. Этот последний руоводит работой по наблюдению за исполнением, дает указания, внимательно следит за общим ходом дела, в нужной степени вникает детали. Он докладывает о результатах и сделанных распоряжениях ачальнику штаба, который, таким образом, находится в курсе положения вещей. Неся общую ответственность за работу штаба в целом, ачальник штаба и в области оперативного контроля непосредственно твечает перед командованием за успешность его.

2) Сроки, ставящиеся приказами командования, приказаниями т его имени и распоряжениями штаба по своей линии и указывающие время выполнения того или иного действия, имеют в частности есьма большое значение, как регулирующие исполнение и определяющие этапы в развитии боевой деятельности подчиненных войск ли работы низших штабов.

Соответствующее воспитание исполнителей сможет привить их ознанию катагорическую необходимость безусловного соблюдения тих сроков, что даст старшему начальнику уверенность в планомерном развитии боя, а его штабу—в аккуратном исполнении его требований низшими штабами.

Однако, положительно можно сказать, что вопрос соблюдения оставленных сроков подчиненными инстанциями — большой вопрос, ребующий к себе со стороны штаба старшего начальника особого нимания.

Без нужды торопить и дергать исполнителей не целесообразно. Однако, полезно перед окончанием срока вызвать исполнителя к проводу и справиться о положении дела. Следить за этим—прямая обязанность начальника оперативного отделения, это — техническая деталь, но по существу очень важная. Вызывать следует того оперативного сотрудника низшего штаба, который по своему положению в штабе явится техническим исполнителем работы по данному вопросу. Если в ходе переговоров выяснится наличие известных задержек, грозящих затянуть исполнение далее поставленного срока, следует тут же, не отходя от аппарата, выяснить в чем они состоят,

какие меры приняты по их ликвидации, нужна ли помощь свыше и в чем именно она должна выразиться. Если же исполнение протекает успешно и нет оснований предполагать, что оно может не поспеть в срок, все же следует подтвердить полную необходимость соблюдения поставленного срока.

Результаты переговоров докладываются непосредственному начальнику того, кто вел переговоры и затем или принимаются к сведению или же по ним отдаются необходимые распоряжения (подтверждение о соблюдении срока, удлинение его, сношения с органами, от которых зависит устранение установленных задержек).

Повторяется еще раз, что злоупотреблять указанным приемом отнюдь не следует; примененный, как общее правило, он утратит в глазах низшего штаба должное значение и сочтется им как проявление назойливости. Применение этого приема каждый раз должно оправдываться относительной важностью поставленного срока, как фактора, обеспечивающего достижение успеха, или же в случаях обоснованного подозрения, что он не будет соблюден.

3) Успешность работы по наблюдению за исполнением прямо зависит от осведомленности штаба об истинном положении вещей. Эта осведомленность черпается из донесений подчиненных инстанций; отсюда—важность аккуратного их представления.

В ряду донесений особое место занимают так называемые срочные донесения, устанавливаемые особой табелью их. Важнейшие из них содержат в себе сведения, относящиеся к ходу боевых действий и расположению войск наших и противника и представляются в известные точно определенные сроки (срочные оперативные и разведывательные сводки). Следует приучить низшие штабы передавать (заканчивать передачу, если она по телеграфу или по телефону) точно к назначенному часу. Для страхования себя, за $1/2$ часа до срока представления сводок дежурный по Опер. Отделу должен по аппарату напомнить всем дежурным низших штабов, что очередная сводка ожидается поступлением в срок. При частом опаздывании сводок следует принимать в отношении виновных меры воздействия.

В отношении содержания сводок [1]) требовать, чтобы в них последовательно раскрывался весь процесс исполнения (отдаваемые частными начальниками приказы, ход боя, успех, неудачи, действия противника, достигнутые результаты, действия соседей, положение на их участках, предположение на ближайшее будущее).

4) Помимо этих срочных донесений подчиненные инстанции должны автоматически доносить о факте исполнения частной задачи в поставленный срок или заблаговременно извещать о невозможности выполнить в срок. В этом духе и следует воспитать низшие штабы.

5) Ход деятельности подчиненных начальников и процесс выполнения операции должен фиксироваться штабом. Для этого он сам составляет для высшего штаба свои оперативные и разведывательные сводки и—что очень важно—ведет отчетные карты и схемы, составляет графики, ведомости; это в процессе осуществления оперативного контроля дает удобство справок и освобождает память штаба.

Выводы.

Изложенное выше в главе I о подготовке и осуществлении решения старшего начальника и о работе по наблюдению за исполнением позволяет притти к следующим выводам:

---

[1]) Подробно этот вопрос будет рассмотрен ниже.

1) фактическая ценность материалов, представляемых штабом старшему начальнику, как обоснование для его решений, прямо зависит от результатов работы штаба по учету боевой обстановки.

2) Учет боевой обстановки есть совокупность работы штаба по сбору, предварительной и окончательной обработке сведений, рисующих обстановку. В результате учет должен дать обоснованную фактами оценку положения каждого элемента обстановки в каждый данный момент. Организация работы штаба по учету преследует своей целью успешность его. Для этого учет должен быть непрерывным, полным, своевременным и достоверным.

Средоточием учетной работы является Оперативный Отдел.

3) Сбор сведений об обстановке должен дать строго необходимое количество таковых сведений. Надлежит использовать все источники получения в полной мере.

4) Первоначальная обработка поступающих сведений состоит систематизации сведений (рассортировка их), их поверке (логическая преемственность сведений, поступающих от одного источника, личение однородных сведений, но исходящих от различных источников), обобщение (сводки сведений по данному элементу обстановки) установление частного вывода (оценки). В результате первоначальной обработки сведений получается обобщенный, под'итоженный материал, в итоге своем дающий оценку положения данного элемента обстановки.

5) Окончательная обработка сведений в результате дает общую оценку всей обстановки в целом (сводка частных выводов первоначальной обработки). Общий вывод, вытекающий из этой сводки, ложится в основание решения, предлагаемого начальником штаба в его докладе.

6) Для составления доклада целесообразно привлечь многих лиц разделение труда), что обеспечит глубину и разносторонность доклада. В своем содержании доклад дает боевое решение и приводит обоснование этого решения в виде фактического материала, каковой является самой ценной частью доклада, так как начальник, могущий не согласиться с предложенным решением, сможет использовать доклад, как справочник.

7) Право производства доклада принадлежит исключительно одному начальнику штаба, исходя из соображения, что между командованием и начальником штаба не должно быть никаких посредников.

Доклад может быть письменным или устным, в зависимости от наличия свободного времени и условий обстановки.

Основной доклад в большинстве случаев явится письменным; он не должен быть обширным.

8) Принятое старшим начальником боевое решение проводится в жизнь путем соответствующих распоряжений. Эти последние подразделяются на общие и отдельные с присущими каждому виду достоинствами и недостатками. Общий письменный приказ служит основным средством управления войсковыми соединениями. Но обойтись одними общими приказаниями невозможно; необходимо применение широкого сочетания общих и отдельных приказаний, что обеспечит необходимую гибкость современного управления.

9) В основе современной отдачи распоряжений должно лежать стремление каждого начальника распоряжаться только тем, чем не может самостоятельно распорядиться подчиненный. Уважая права частных начальников, старший начальник не должен стеснять свободы исполнения и проявление частного почина, поддерживая вместе с тем тесное живое общение.

Вмешательство старшего начальника в деятельность подчиненных допустимо и законно в случаях, когда создается реальная угроза искажения замысла командования, отклонения от общей цели действия.

10) Письменные распоряжения подразделяются на общие и частные приказы, приказания, предварительные распоряженил, наставления. Каждый раз при необходимости отдать то или иное распоряжение следует тщательно взвесить на каком именно виде его остановиться или же одновременно или последовательно применить несколько.

Это будет обуславливаться наличием свободного времени для составления распоряжения и того времени, которое потребуется для фактического получения исполнителем.

11) Наблюдение за исполнением с ставляет одну из существенных обязанностей штаба в области технической работы по управление деятельности частных исполнителей в смысле полного соответствия ее общей цели действий и осуществляется путем оперативного контроля.

12) Сущность оперативного контроля состоит во внимательном ознакомлении с боевой работой на местах с целью предотвратить ее расхождение с условиями общей обстановки—с одной стороны и в установлении и удовлетворении насущных нужд и потребностей подчиненных войск—с другой.

Отнюдь не должен носить характера официальной опеки. Выявляя и принимая меры к ликвидации ошибочных шагов боевой деятельности подчиненных начальников, надлежит в процессе наблюдения за исполнением проникнуться благожелательным и предупредительным отношением к трудностям положения войск, стремясь соответствующими мерами облегчить эти трудности, поставить исполнение в условия обеспеченности необходимыми рессурсами.

Подобный взгляд на сущность оперативного контроля обеспечит правильное его осуществление. Подчиненные войска и штабы проникнутся доверием к высшему штабу, выскажут в сношениях с ним искренность и готовность аккуратного исполнения; они не будут бояться установить с ним тесную связь, они будут искать этой связи, уверенные, что в лице высшего штаба они найдут защитника их интересов.

ГЛАВА II.

Техника оперативной работы войсковых штабов.

I. Значение технических приемов в оперативной работе.

Современная эпоха характеризуется сильным развитием техники, непрерывно эволюционирующей. В условиях ведения современных войн достижения техники нашли исключительно большое применение. Армии крайне разрослись, боевые действия чрезвычайно усложнились, отсюда большое значение технической стороны управления.

Оперативная работа войсковых штабов, осуществляющая техническую сторону управления войсками, не могла, естественно, не отразить на себе влияния роста техники. Ее об'ем и содержание уве-

личились, разнообразились и усложнились; она включила в круг своего ведения все вопросы военного дела во всем их многообразии; с этими вопросами необходимо быть знакомым, с одним детально, с другими более поверхностно. Для успешности выполнения работы потребовалось сотрудничество различных специалистов, так как в настоящее время отдельная личность, как бы ни была она развита, не может располагать всеми нужными сведениями в исчерпывающей полноте.

Хороший оперативный работник, стоящий на уровне современных требований, не может ограничиться одним знанием тактики и стратегии. Он, следуя прогрессу техники, должен являться достаточно сведущим артиллеристом, сапером, отчетливо предоставлять специальные свойства и тактику авиации, быть ознакомленным с применением газовых атак, дымовых завес, минометов, огнеметов, правильно разбираясь в вопросах не только тактического использования этих средств, но и их технических качеств и свойств. Организация и устройство тыла, его служба, вопросы транспорта приковывают к себе внимание оперативных работников, вынужденных вплотную сталкиваться с ними в процессе работы по подготовке и выполнению операции. Успешное и авторитетное разрешение этих вопросов с оперативной точки зрения также требует знания особенностей организации и специальной службы различных органов, входящих составными частями в обширный аппарат Полевого Управления крупного войскового соединения.

Таким образом, оперативная работа современного штаба крайне обширна, сложна и требует больших, разносторонних знаний и опыта.

Эта трудность работы, естественно, требует внимательного отношения к технике ее, что позволит с меньшими усилиями достигнуть в условиях наличных средств больших результатов, поднять на высокий уровень общую продуктивность труда. Она экономит силы и время, она значительно вообще облегчает работу и повышает ее качество, придавая чистоту в отделке деталей. Помощью разумно выработанных технических приемов ускоряется процесс работы.

В процессе штабной работы необходимо установить определенные технические приемы, формы, шаблоны; нормализация личного труда должна найти широкое развитие.

Применение принципа разделения труда, необходимое в условиях работы штаба, как обеспечивающее полноту и глубину разработки вопросов управления, в дальнейшем процессе своего углубления выльется в расчлененность не только самой работы по существу, но и в приемах ее.

Цель подобного расчленения, разложение работы на слагаемые — сделать выполнение работы гибким, удобоприемлемым к личным свойствам сотрудников, их специальности, опыту и навыку. Этим достигалось усовершенствование прозводства работы, устранялись лишние движения, устанавливался зафиксированный опытом нормальный тип работы — словом, прививался „профессиональный жест“.

Техника штабной работы, ее производство, способы ее выполнения продолжают совершенствоваться, эволюционируя в своем развитии. Вместе с тем видоизменяются, появляются новые и развиваются далее и технические приемы оперативной работы.

Руководители штабной работы, ответственные оперативные работники должны знать технику работы, владеть ею.

Справедливость этого положения особенно чувствовалась в эпоху гражданской войны, когда выявилась очевидная необходимость знания технических деталей штабной работы для руководителей штабной службы в Красной Армии. В то время, как в штабах старой армии наличие низших опытных и подготовленных работников позволяло целиком оставить в их ведении технические детали и канцелярскую работу, то мало подготовленный, молодой и недостаточно опытный состав младших сотрудников в штабах Красной Армии (в особенности в первый период ее возникновения) заставлял ответственных штабных работников непосредственно вникать во многие подробности, руководить, организовывать и следить за этой стороной дела.

Ныне штабная работа наладилась вообще, состав штабных работников квалифицировался, получив достаточную опытную подготовку. Начальнику штаба или начальнику оперативного отдела уже не приходится отдавать столько внимания деталям техники штабной — и в частности — оперативной работы.

Тем не менее надлежит с полным сознание отнестись к значению технических приемов штабной оперативной работы, что обязывает руководителей работы, организуя и налаживая ее, уделить ей, должное внимание.

II. Техника оперативного делопроизводства.

1. Общие положения.

Вопросы делопроизводства, вопросы, так сказать, канцелярского порядка не являются, естественно, сутью работы оперативного работника штаба. В области оперативной деятельности штаба, в работе по осуществлению технической стороны управления войсками, вопросы делопроизводства и канцелярской техники играют в общем только служебную, подчиненную роль, с каковой точки зрения и надлежит их рассматривать. Это тем более справедливо, что деятельность современного оперативного работника не может и не должна ограничиваться одной работой в штабе: ему придется общаться с войсками, вести работу в поле.

И все же вопросы делопроизводства очень важны; рациональное их разрешение подводит прочное основание под всю технику работы [1]).

---

[1]) В данное время и у нас и за-границей уделяется большое внимание проблеме научной организации труда. По этому вопросу существует обширная литература, производятся различные опыты, проводятся практические мероприятия.

Основоположником теории научной организации труда является Тейлор, работу коего, за его смертью, продолжают его ученики. Во Франции видное место занимают труды Фойоля.

У нас в этой области ведет работу Центральный институт труда и существующее при Н. К. Р. К. И. „Бюро нормализации“; оба эти органы имеют свои издания. Вообще, вопрос научной организации труда стал на практическую ногу. На него обращено внимание и правительством, декрет коего вменяет в обязанность проведение в жизнь начал научной организации труда. В военном деле поднят вопрос о „тейлоризации“ штабов, каковой и ждет своего практического осуществления.

Вопросы делопроизводства в трактовке понятий научной организации труда позволяют выделить ряд частных проблем: целесообразное административное и техническое разделение труда; установление постоянных форм взаимодействия, преследующее наибольшую быстроту и четкость выполнения работ, организация памяти штаба, службы справки.

В области практического разрешения некоторых из этих вопросов военное ведомство, в силу характера своей организации, стоит впереди гражданских органов.

Рассмотрим теперь некоторые приемы делопроизводства, имеющие общее значение.

Стандартизация формы. В процессе выполнения работы необходимо иметь в готовом виде все то, что облегчит внешнюю сторону работы. Для этой цели должны быть заготовлены и всегда иметься различного рода бланки, сброшюрованные служебные записки, полевые книжки, блокноты телеграмм (большого формата). Постоянная форма позволяет опустить необходимость составлять заголовок и пр., т.-е. не тратить времени и труда на писанье фраз и слов, имеющих неизменное значение. Внимание работающего всецело поглощается содержанием бумаги по существу.

Для учетной работы, донесений и пр. также должны иметься готовые формы, к каковым следует отнести: ведомость боевого состава, дневник поденной записи распоряжений командования и начальника штаба и пр., эти ведомости носят постоянный характер и обязательно фигурируют в процессе оперативной работы. Кроме того, возникает периодическая необходимость в ведении некоторых специальных ведомостей, как например, ведомость оперативных перебросок войск, ведомость маршрутов, ведомость переправ и пр., в этих случаях также, средствами оперативного отдела, следует заблаговременно заготовить самостоятельно выработанные, практически наиболее удобные, формы их. Таким же путем поступают и при необходимости длительного пользования определенными схемами, вычерчивая и размножая скелеты их; эти скелеты снимаются с карт нужного масштаба, но с нанесением лишь тех подробностей, кои нужны по содержанию данной схемы.

Таким образом, когда внешний вид некоторых работ (заголовки, графы, адреса и пр.) имеет неизменный вид, следует иметь готовые формы их. С той целью рекомендуется широко применять штампы, иметь отпечатанные бланки и т. д.

Требования к форме, которые необходимо соблюдать при изложении содержания, будут приведены и рассмотрены ниже.

Сокращение переписки. Работа штаба сопровождается обильной перепиской. Рассмотрение груды бумаг отнимает много времени, стремление разрешить вопросы исключительно „бумажным общением“ мертвит дело, создает волокиту, порождает бюрократизм.

Отсюда, понятно, необходимо принимать все меры к сокращению переписки. Уже указывалось на важность живого общения, оттенялось значение телефона и прямых телеграфных проводов. В деятельности оперативного работника телефон и телеграфный прямой провод играют большую роль.

При работе в штабе—на письменном столе, в полевых условиях—у изголовья кровати—телефон редко молчит. Он облегчает работу, быстро и исчерпывающе разрешая многие вопросы, которые иначе потребовали бы длительной переписки. Он служит прекрасным суррогатом личного общения, позволяя на месте, не отходя от трубки, договориться во всех деталях, устранить все недоразумения, раз'яснить приказание, оказать личное воздействие; он быстро наводит справки.

В области других вопросов надлежит учесть, что те, зачастую очень сложные мероприятия, которые применяются с успехом в стабилизованных гражданских учреждениях, не меняющих место пребывания и выполняющих строго определенную работу, окажутся неприемлемыми для войсковых штабов, часто меняющих свое расположение и работающие в условиях разнообразной боевой обстановки (например, карточная система).

Работа гражданских исследователей представляет большой интерес, необходимо уделить широкое внимание и применить те достижения их, которые подходят к условиям штабной работы.

Но все положительные качества телефона (и прямого телеграфного провода) сойдут на нет, если ими злоупотреблять; это поведет к излишнему, мелочному, крайне стеснительному для подчиненных вмешательству в область исполнения. В работе штаба в руках нервного, нетерпеливого и недоверчивого начальника штаба и начальников отделов телефон превратится в средство пытки для подчиненных, посыпятся запросы, напоминания, ускорения, требования всяких справок и т. д.; все это отрывает от прямой, почти всегда крайне срочной работы, мешает, развлекает внимание, раздражает исполнителей.

Итак, телефон и прямой телеграфный провод—прекрасные средства сокращения переписки, но злоупотреблять ими нельзя. Высшие штабы имеют обыкновенно смотреть на переговоры по телеграфным проводам, как на способы быстрого наведения справок и щедро применяют его, зачастую без достаточных поводов. Но говоря уже о том, что запросы высших штабов влекут за собою для исполнителей необходимость наведения справок от подчиненных штабов и вообще большой траты времени, когда и так работы не оберешься, злоупотребление телеграфными проводами обесценивало самый прием сношений; на телеграфный аппарат в низших штабах перестают смотреть, как на верного союзника, а видят в нем врага, мешающего работать. Начинают отмахиваться, затягивать подход к аппарату, посылать вместо себя другое лицо. В силу этого, пользоваться телеграфными разговорами надо осмотрительно, в мере строгой необходимости; иначе, помимо всего, телеграф и так всегда загруженный работой, перегрузится ею еще более и опять появится необходимость создавать комиссии по просмотру телеграфной корреспонденции и налагать взыскания за излишние и ненужные переговоры по проводам.

Следовательно, всякий раз, когда письменные сношения без ущерба делу, могут быть заменены словесными об'яснениями, следует разумно пользоваться (при невозможности личного общения) телефоном и переговорами по телеграфу. Внутри штаба и в особенности при сношениях с начальниками отделов Полевого Управления телефон найдет широкое применение.

Уменьшение переписки будет прямо зависеть от соблюдения правила, в силу которого подчиненные начальники не должны входить с представлением по делам, разрешение коих предоставлено их собственной власти. Это, естественно, значительно сократит переписку, а потому и надлежит воспитывать в этом духе подчиненных.

Также следует пресекать всякие попытки с мест просить раз'яснений, указаний и т. д. по делам, порядок разрешения которых определен существующими положениями, постановлениями, уставами, приказами, инструкциями и пр. Это требование заставляет подчиненные инстанции тщательно следить за выходящими приказами и постановлениями.

Приведенные положения в полной мере касаются и штабной работы. Принцип самодеятельности и активности требует, чтобы частные исполнители самостоятельно разрешали вопросы, целиком входящие в их компетенцию и в сферу их власти.

При докладах подчиненных начальники, занимающие ответственные должности в штабах, должны по возможности избегать требовать письменных докладов, соображений, справок, расчетов и пр. по вопросам, имеющим частное значение, тем более если эти письменные документы не требуются командованием.

В ходе оперативной работы, в особенности при сборе сведений об обстановке, безусловно преследуются требования высшими инстан-

циями таких справок и сведений от низших инстанций, которые с успехом могут быть получены первыми самостоятельно из установленных штатов, положений, срочных донесений и всего предыдущего материала по данному вопросу, ранее поступившего из низшей инстанции. На эту сторону всем руководителям штабной работы следует обратить серьезное внимание.

Полнота освещения данного элемента обстановки требует сбора сведений, рисующих его со всех сторон. Главным источником сведений служат донесения подчиненных штабов и информация отделов Полевого Управления. Донесения получаются, изучаются и хранятся. Хранение бумаг (подробно скажем ниже) требует надлежащей организации службы справки. Надо помнить где, что и как искать. Это требует известной работы, но зато характеризует общую налаженность и постановку оперативного делопроизводства данного штаба. При неправильной организации, при плохой постановке дела, вместо того, чтобы при малейшей возможности обойтись собственными силами и не тревожить низшие штабы представлением сведений, которые могут быть отысканы, получены, извлечены из наличного материала, высший штаб шлет запрос, требование, сплошь и рядом ставя жесткие сроки и сплошь и рядом же получая ответ, что требуемые сведения можно получить из таких-то предыдущих донесений. В результате—излишняя, часто об'емистая переписка, лишняя загруженность средств передачи. При посещениях высших штабов представителями низших и наоборот, следует иметь при себе все необходимые справки для личного разрешения вопросов, бумажное освещение которых повлекло бы большую переписку.

Мерами канцелярского, так сказать, порядка уменьшения переписки может служить следующее:

1) не требовать, как общее правило, обязательного уведомления о получении бумаг, за исключением случаев передачи особо важных документов, при чем в них тогда надо оговорить о необходимости донесения о получении;

2) тоже относится и к исполнению (уведомления об исполнении);

3) пересматривать табель срочных донесений, беспощадно изгоняя из нее все излишнее и по ходу дела ненужное;

4) писать распоряжения, донесения и пр., как можно короче и настолько ясно, что не появилась надобность в вопросах, раз'яснениях и пр. (Практический прием — написав, перечитать или прочесть другому);

5) не применять препроводительных бумаг, когда не вызываются действительной потребностью.

Борьба с разростанием переписки должна во всех штабах вестись неустанно особенно в области оперативной работы, где текущая обыденная переписка занимает второстепенное время, являясь данью необходимости. Переписка должна быть сокращена до минимума.

„Письменность“ надлежит уложить в рамки строгой потребности всячески умеряя эту потребность и сокращая внешние размеры бумаг.

Обилие переписки, злоупотребление письменными сношениями настолько были развиты в штабах Красной армии в эпоху гражданской войны (обилие организационных вопросов и реформ, незнание прав и обязанностей, стремление начальников иметь в руках документальные доказательства своей деятельности), что в числе мер по борьбе с этим злом создавались специальные комиссии. Так, например, в штабе одной из армий западного фронта в 1919—1920 г.г. имелась комиссия, состоявшая из представителя штаба и телеграфа (с участием политработников), на обязанности которой, между прочим, лежали заботы о всемерной разгрузки телеграфа. Загруженность этого последнего при разросшейся переписке являлась угрожающей, между тем для таких штабов, как штабы армии и фронтов, он является основным видом связи и средством передачи распоряжений и приема донесений. Телеграф не успевал передавать всех бумаг, получалась заваль; комиссия, устанавливая очередность передачи телеграммы [1]) в зависимости от их срочности и боевой важности содержания, вместе с тем контролировала действительную надобность переписки по тем или иным вопросам, а также отмечала погрешности редакции в смыслее ее общей длинноты и неприменения в должной степени кода (условных сокращений). Результаты работы комиссии об'являлись в приказах с обращением внимания подлежащих начальников отделов на установленные погрешности.

Организация памяти штаба. Память штаба есть память коллективная. В условиях оперативной работы крупного штаба одному лицу нет физической возможности держать в своей памяти все нужные справки, сведения и т. д., тем более, если это лицо занимает высокую ступень в штабной иерархии. Штабы очень любят иметь работников, поседелых в своей работе, являющейся ходячей энциклопедией законов, положений и пр. Однако, полагаться на отдельных личностей не целесообразно, это значит строить здание на песке. Необходимо организовать память коллектива, память расчлененную, но в общем своем проявлении всеоб'емлещую.

Прежде всего, каждый исполнитель, каждый оперативный работник штаба должен помнить и следить за развитием вопросов по кругу своей работы, ему порученной. Возьмем для примера составление и передачу приказа. Начальник штаба даст указания по его составлению, оперативный отдел изготовит его и после подписания передаст по назначению. Кто должен проследить за фактической передачей приказа, кто должен помнить об этом? Начальник штаба? Нет, это техническая деталь для него мелка, он не может обременять ею свою память. Подписанный приказ занумеруется в оперативном отделении; при разносной книге последнего он будет сдан на телеграф для передачи или будет передан через ответственных оперативных дежурных от одного другому (по распоряжению начальника оперативного отдела). Следовательно, непосредственно заинтересован и отвечает за своевременность и правильность передачи начальник оперативного отделения, который не имеет права считать свою миссию оконченной, сдав подписанный приказ для передачи; он не должен и не будет присутствовать при самом факте передачи приказа, он может уйти домой, когда приказ пойдет на телеграф (а это на войне сплошь и рядом бывает глубокой ночью), но придя утром в штаб, он обязан вспомнить и проверить, передан ли приказ, когда окончена передача, всем ли он передан, а если нет, то почему и какие меры телеграфом были приняты для передачи адресату, с коим порвалась прямая связь; он должен принять контрольные ленты передачи и доклад текстуальной правильности передачи. Проверив и выяснив все эти вопросы, убедившись, что приказ правильно, своевременно и всем адресатам передан *фактически*, он доложит об этом начальнику оператив-

[1]) Только в 1921 г. появились указания центра об очередности передачи и отправления телеграфной и почтовой корреспонденции штабов (приказ РВСР 1921 г. № 511 и др., устанавливающие литерность телеграмм и пакетов).

ного отдела. Этот последний в случае отсутствия такого доклада со стороны начальника оперативного отделения должен справиться у него о положении дела.

Начальнику штаба о факте передачи приказа докладывать не будут, если он сам не запросит об этом; поэтому если начальник штаба не получит доклада о том, что приказ передан по назначению, значит он должен быть уверенным, что приказ передан и при том своевременно.

Указанный порядок коснется каждого вопроса штабной работы. Каждый исполнитель должен делать свое дело, доведя его до конца, отделывая его до мелчайших деталей, помня о нем непрерывно. Каждый начальник должен быть уверен, что порученная работа будет выполнена надлежащим образом и в срок. Только при такой постановке дела явится возможность действительно руководить работой, а не самому исполнять ее, хотя бы на лицо и имелись необходимые сотрудники. Иначе пришлось бы помнить по много дел сразу, погрязать в деталях, распылять свое внимание и вечно нуждаться в свободном времени.

Итак, для организации памяти штаба, как таковой, прежде всего, необходимо, чтобы каждый штабной работник действительно бы *помнил* все то, что не только формально, но и по духу возложенных на него обязанностей ему надлежит помнить. Это будет то, что можно назвать обязанностью помнить; она неодинакового масштаба и прямо зависит от положения, круга и характера деятельности данного штабного работника: одному надо помнить больше, другому меньше, один обязан держать в своей памяти факты крупного значения и более общего характера, другой — частности, детали. Следовательно, если в организации всей вообще работы штаба проводится сверху до низу разделение труда, то и в организации памяти штаба следует полностью осуществить принцип разделения памяти штаба; сумма частных „памятей“ даст общую, коллективную память штаба в целом.

Частная память— память каждого данного исполнителя—в целях наибольшей продуктивности и прочности должна быть технически так же организована. Необходимо включить в служебный обиход, воспитать в себе некоторые привычки и приемы, облегчающие чисто внешним образом работу памяти. Не полагаясь на память, надлежит иметь перед глазами календарь, блокнот и т. п., в котором, кончая работу сегоднешнего дня, заносит то, с чего следует начать работу следующего утра. Иметь личную тетрадь записи: справок, которые следует навести, докладов, которые надо сделать, потребных запросов, подлежащих к изготовлению и передаче распоряжений и т. д. Целесообразно иметь подобную тетрадь с алфавитным указателем, посвящая одну или несколько страниц тому лицу или учреждению, с кем так или иначе, прямо или косвенно, приходится иметь дело и входить в известные сношения. Так в этой тетради будут иметься страницы, посвященные, предположим, начальнику штаба, куда например, начальник оперативного отдела будет заносить вопросы, по которым на докладе надо получить указания или раз'яснения; войсковым соединениям, входящим в состав данного войскового соединения, отделам Полевого Управления, высшему штабу, соседям и т. д., — на них будет записываться то, что не следует опустить из виду, чего нельзя забыть, что носит срочный характер, о чем надо переговорить или запросить. Рекомендуется, записывая в эти указатели текущую работу ближайшего будущего, резко (цветным) карандашем подчеркивать особо важные или особо срочные места. Указатели работы желательно иметь у себя перед глазами; в этом отношении полезно иметь на своем рабочем столе настольный календарь с переворачивающимися страницами.

Помощью указателей мы механизируем свою память.

Далее необходимо разгрузить свою память о необходимости помнить на будущее время, что тогда-то нужно донести то-то или самому получить такое-то донесение. Во-первых, можно забыть, и во-вторых, получится излишнее и сильное напряжение памяти. Поэтому необходимо выработать и установить известное расписание работы впредь, т.-е. тех работ, которые носят постоянный характер в смысле их выполнения в определенные раз навсегда установленные сроки. Примером таких расписаний служит табель срочных донесений. Она позволяет по сообщении ее на места не заботиться каждый раз, заблаговременно до срока, посылать отдельные приказания о доставлении тех или иных сведений и тем самым, конечно, освобождает память. В целях освобождения памяти вообще следует принять меры по росписи на неопределенно долгое время впереди всех тех действий, как своих личных, так и вытекающих из взаимоотношений со своими подчиненными и своим начальником, которые, не меняясь по существу, могут видоизменяться по форме или по срокам их проявления в зависимости от личного усмотрения. Так, следует устанавливать часы докладов подчиненных (и требовать, чтобы они соблюдались точно); но не надо помнить, что необходимо принять или вызвать для доклада такого-то начальника отделения, он должен сам явиться в установленный час с этим докладом. Вообще в целях освобождения памяти следует составлять известную программу действий, работы и т. д. *Служба справки.* Крайне важно быстро получить нужную справку.

В ходе той или иной работы встает иногда необходимость более полно осветить какой-нибудь вопрос или приходится столкнуться с совершенно новым вопросом; требуются дополнительные сведения, нужна справка. Задача всякой справки—указывать кратчайший путь между потребностью и возможностью. При надобности в той или иной справке внимание сразу надо направлять туда, где находится искомое. Быстрота получения справки зависит от легкости нахождения ее в делах. При журнальной системе регистрации бумаг следует тщательно следить за тем, чтобы последняя графа входящего журнала обязательно бы заполнялась указанием № того дела, куда поступила исполненная бумага. Обычно это требование не выполняется и найти след бумаги очень трудно, в особенности в больших штабах. Затем целесообразно применять следующий прием: если по какому-нибудь поводу посылается запрос или вообще исходит какая-нибудь бумага, то к этому основному документу должны быть подшиты и ответы и вообще вся, связанная с ней переписка; иначе же получается, что запрос о времени окончания какого-нибудь моста, предположим, подшит в одном деле, а ответ, что он будет готов в срок при условии ускорения дополнительного отпуска некоторых материалов—в другом, а распоряжение подлежащему органу об отпуске этих материалов—в третьем; при этом, во входящем журнале проставлять № дела, куда подшит запрос (исходящая бумага), а в исходящем—№ дела, куда подшиты все ответы (входящие бумаги). Этим обеспечивается цельность и полнота требуемой справки.

Очень полезно черновики ответов (исходящих бумаг) писать на обороте входящих документов. Этим значительно облегчается наведение справок и вообще ознакомление с ходом переписки по данному вопросу.

В целях облегчения справок отнюдь нельзя допускать заваль не подшитых бумаг. По мере поступления и исполнения по ним бумаги следует возможно быстрее сортировать по делам и подшивать, руководствуясь основаниями, которые будут приведены ниже. Если же бумаги будут разбросаны по отдельности в разных местах канцелярии, то как бы идеально не велась их регистрация, то, быстро найдя след бумаги, не легко будет отыскать самую бумагу. Медленность подшивки бумаг не может быть оправдываема ни малыми штатами, ни лихорадочной деятельностью учреждения в период операций, когда, действительно, оперативная работа находится в полном разгаре. Если бумаги долго не подобраны в дела и не подшиты, это значит, что в данной канцелярии просто нет порядка. Начальствующие лица отнюдь не должны долго держать у себя поступившие бумаги, мотивируя это желанием постоянно иметь их под рукой для быстрого наведения справок. В штабе одной из армий западного фронта начальник оперативного отдела имел обыкновение в период операций брать поступающие бумаги прямо к себе в кабинет, предварительно их регистрации. В результате за текущую операцию, в особенности если она тянулась неделями, у него на письменном столе, на подоконнике, на полу возле стен лежали груды бумаги. Он раскладывал исключительно по одному признаку: по дням поступления. Все бумаги, от кого бы они не исходили и по какому бы вопросу в них не говорилось, он складывал в одну папку; этих папок у него было столько, сколько дней протекала операция. В них лежали бумаги, поступившие в штаб, и черновики исходивших из штаба. Они не регистрировались, не говоря уже о том, что не систематизировались и не подшивались. В этих условиях найти какую-нибудь справку (а в ходе боевых действий надобность в этих справках всегда велика) было делом огромной трудности. Приходилось рыться во всех бесчисленных папках и полагаться на счастье, ибо руководящие признаки возможного местонахождения бумаги отсутствовали. Тратилось много времени; отрывались от дела сотрудники, а временами справка так и не находилась. И только по окончании операций бумаги регистрировались, разбирались по делам и подшивались, на что требовалось продолжительное время.

Итак, надлежащая организация успешного наведения справок требует: быстрого и легкого отыскания следа данной бумаги (правильная регистрация бумаг, т.-е. надлежащее ведение журналов входящих и исходящих) и такого же быстрого и легкого отыскания самой бумаги (своевременная подшивка бумаг по делам).

Надлежащее снабжение канцелярскими принадлежностями и множительными приборами играет видную роль в постановке делопроизводства.

Запас бумаги, а в особенности химических лент для пишущих машинок необходим; своевременно пополняемый, он обеспечивает бесперебойность технической работы.

Наличие достаточного количества исправных и удобных множительных приборов (описание их будет приведено ниже) ускорит размножение оперативных документов и уменьшит непроизводительный труд переписчиков.

2. Поступление и сохранение бумаг.

Поступление оперативной переписки, в особенности боевых распоряжений и донесений, должно преследовать быструю доставку их адресатам. В крупных штабах (армий и фронтов) переписка, как общее правило, происходит по телеграфу; исключение составляют письменные сношения внутри штаба и с отделами Полевого Управления (пакеты и телефон).

Все поступающие бумаги направляются: телеграммы из телеграфа, пакеты—через посыльных адресатам (в секретариаты начальника штаба, его помощников и в отделы и отделения, начальникам коих они адресованы).

Корреспонденция согласно приказав РВСР, делится по своему содержанию—в зависимости от его секретности и срочности или наоборот—на литеры; как например, телеграммы: серия „Г“—оперативные и в. срочные, лит. СПР—секретные срочные, лит. ПР—секретные не срочные и т. д.; пакеты—серия „к“—в. срочные и совершенно секретные, лит. А—срочные, секретные, лит. Б—срочные несекретные, лит. В—секретные не срочные. Эта литерность определяет установленный порядок передачи, пересылки, вручения адресатам и хранения. Так например, телеграмма серии Г принимаются и передаются через ответственных дежурных по оперативному отделу (по серии Г), пакеты серии „к“ пересылаются особыми доверенными фельд'егерями и вручаются лично в руки только самому адресату, при чем бумаги серии „к“ должны заноситься в особый входящий журнал собственноручно лицом, которое получает эти пакеты. Право простановке на бумагах отметок серия „к“ и на телеграммах серия Г принадлежит ограниченному кругу лиц, точно поименованных (по должностям) в приказах Р. В. С. Р.

В период боевых действий телеграфная корреспонденция поступает круглые сутки; следовательно, телеграммы серии Г, заключающие в себе наиболее важные и срочные донесения и копии боевых распоряжений подчиненных начальников, будут поступать и во внеслужебное время, т.-е. в отсутствие адресатов. Их прием и доклад прибывающему в штаб адресату возлагается на ответственного дежурного по серии Г (по оперативному отделу).

Эти дежурные назначаются ежесуточно из числа сотрудников оперативной части штарма (опер. и развед. отделов) и в порядке несения своих обязанностей подчиняются начальнику оперативного отдела. На них возлагается: 1) передача и прием телеграмм серии Г (присутствие у аппарата), 2) прием оперативной корреспонденции во внеслужебные часы с тем, чтобы тотчас же доложить ее по прибытии в штаб адресата (старшего начальника, начальника штаба, его помощников, начальника опер. и разведывательного отделов, начальника оперативного отделения); в случаях крайней важности и срочности телеграмм, т.-е. необходимости немедленного принятия известных решений и отдания соответствующих распоряжений дежурный должен тотчас же отправить телеграмму адресату на квартиру, при чем в случае сомнения в надобности этой меры ему надлежит справиться по телефону у начальника оперативного отдела, 3) ведет переговоры (телеграф телефон) с представителями низших штабов и отделов Полевого Управления, дает необходимые справки, раз'яснения и указания, передает приказания и т. д. в часы, когда в штабе отсутствуют соответствующие оперативные работники (ночное время); если он не в состоянии разрешить самостоятельно вопрос—по телефону обращается за инструкциями к начальнику оперативного отдела. Таковы важнейшие обязанности ответственных дежурных.

Следовательно, поступившая за ночь боевой важности телеграфная корреспонденция утром будет передана дежурным по назначению и, адресованная в оперативный отдел, попадет туда. О телеграммах

Для ускорения движения переписки необходимо принять следующие меры:

1) Все начальники и соответствующие комиссары должны во время занятий находится в одном помещении, так как отдельное размещение удлиняет время на прогул бумаг от одного к другому. Находясь в одном кабинете, или в крайности в двух смежных комнатах, соединенной общей дверью, начальник может сразу же, не прибегая к услугам порученцев, передать бумаги на просмотр комиссару. Последний в случае каких-либо несогласий или неясностей для него, тут же на месте не тратя время на пересылку бумаг обратно начальнику штаба со своими замечаниями, разрешит все вопросы переговорами с начальником штаба.

2) Провести в жизнь и безусловно добиться, чтобы при сношениях штабов между собою по восходящей и нисходящей линии начальствующие лица адресовали бы переписку один соответственно другому по общему кругу ведения вопросов. Это крайне необходимо для того, что бы избежать загруженности начальника штаба, к которому имеют обыкновение адресоваться и сверху и снизу.

Поэтому нельзя признать нормальным, если начальник оперативного отдела штаба фронта или первый помощник начальника штаба фронта, адресует бумаги начальнику штаба армии, также как недопустимо, чтобы помощник начальника штаба корпуса, как общее правило, писал адрес того же начальника штаба армии. Для чего же существует, в таком случае, первый помощник начальника штаба армии с подчиненным ему управлением первого помощника?

Следует установить порядок сношений; непосредственно адресованной начальнику штаба переписки должно быть как можно меньше К нему должны итти бумаги, исходящие: сверху—от начальника высшего штаба, снизу—от подчиненных войсковых начальников и от начальников низших штабов. Конечно, это не исключает случаев, когда возможно адресование переписки начальнику данного штаба и от промежуточных лиц, но это должно применяться по возможности редко.

По вопросам технического исполнения, разрешения известных деталей, при донесениях об исполнении, о ходе исполнения, о встречающихся затруднениях и задержках, при переписке с просьбой дать дополнительные указания и т. д. и т. д., надлежит входить в непосредственные между собою сношения тем оперативным работникам, которые в пределах данного штаба группируются вокруг начальника этого штаба, являясь его непосредственными помощниками по работе. Так, будут переписываться между собой по вопросам, входящим в круг ведения отделов оперативного, разведывательного и связи первые помощники начальников штабов фронта или армии; точно также—начальники соответствующих отделов высшего и низшего штабов.

Поясним сказанное примером: положим, что из штаба армии всем командирам подчиненных корпусов отправлен приказ командарма о представлении к определенному сроку разработанных соображений в связи с предстоящим переходом в наступление. У исполнителей могут возникнуть некоторые вопросы, например, будут ли переданы обратно в корпуса части этих корпусов, состоящие в армейском резерве. Естественнее всего, что с этим обратится или комкор к командарму, или наштакор к наштарму; если же и извещение о получении вышеупомянутого приказа также будет подписано наштакором и адресовано наштарму—то это явится неправильным приемом; совершенно достаточно, если это донесение будет исходить из оперативной части штаба корпуса и адресовано начальнику оперативного отдела штаба армии.

Ответственные оперативные работники войсковых штабов должны в деле письменного разрешения многочисленных вопросов технического осуществления оперативных предначертаний проявлять достаточную самостоятельность и самодеятельность, ведя непосредственную переписку и ограждая этим начальника штаба от необходимости единолично разбираться в груде бумаг. Для облегчения же проявлений этой самостоятельности со стороны начальника штаба по оснoшению к своим помощникам или к начальникам соответствующих отделов должно быть оказано известное служебное доверие. Таким образом, в ходе обращения бумаг текущая оперативная переписка в большинстве своем будет исполняться без непосредственного участия начальника штаба, но на очередных докладах начальники отделов (помощник начальника штаба) обязаны кратко ориентировать начальника штаба о ходе дела и о своих распоряжениях. Такой порядок приведет к ускорению движения бумаг, так как оперативная переписка будучи рассредоточена между начальником штаба, его помощником и начальником оперативного отдела, отнимет у каждого из них меньше времени на ее рассмотрение, а следовательно, и ускорится в своем движении.

Не устанавливать лишних журналов входящих и исходящих бумаг, так как регистрация в них проходящей переписки отражается на скорости ее движения.

В виду иногда крайней срочности и зачастую необычности по времени (ночью) оперативных бумаг (приказы, директивы, донесения) трудно установить общие для всего оперативного отдела журналы; опыт показал неприменимость этой меры. Поэтому каждое из отделений оперативного отдела будет иметь свои журналы (в том числе и оперативное отделение); в канцелярии оперативного отдела будет разносная книга, в которой и будет расписываться отделения в приеме бумаг. Такая же разносная книга будет в секретариате помощника начальника штаба. В канцелярии начальника штаба ведутся журналы входящих и исходящих бумаг.

Помимо этого, для совершенно секретных бумаг (серия „к") должны иметься личные журналы входящих бумаг у нач. штаба и тех ответственных работников войсковых штабов, кои по положению пользуются правом постановки отметки „серия к", а значит, и будут получать эту корреспонденцию.

Начальник оперативного отдела и первый помощник начальника штаба не имеют нужды иметь в своих канцеляриях исходящие журналы, так нак исходящие бумаги, ими составленные будут заносится в исходящих журналах соответствующих отделений.

Таким образом, в штабах фронтов и армий входящая оперативная переписка будет проходить по двум журналам: секретариата начальника штаба и оперативного отделения. Исходящая в большинстве случаев только по журналу оперативного отделения.

В штабах корпусов и дивизий количество входящих и исходящих журналов и разносных книг в связи с меньшими размерами этих штабов будет меньше.

Если, как видно из предыдущего, скорость движения бумаг прямо зависит от целесообразного адресования переписки (рассредоточение переписки, рассредоточенность рассмотрения ее), то на нее будет влиять и порядок докладов по вопросам переписки.

В штабах фронтов и армий у начальника штаба единственным докладчиком по оперативным вопросам является его первый помощник; в штабах корпусов и дивизий — нач. оперативно-строевой части.

Никаких иных докладчиков по причинам, выясненным в предыдущем изложении, быть не должно. Их увеличение также замедлит движение бумаг.

Докладывать следует только ту переписку, которая: 1) требует указаний начальника штаба (вообще всякого начальника—в порядке штабной иерархии—которому делается доклад), 2) должна по сути разрешаемых вопросов иметь его санкцию, 3) быть ему детально по подлинникам знакомой, 4) пойдет на доклад командованию, 5) требует его подписи, 6) требует его содействия по согласованию и об'единению отделов Пол. Управления или низших штабов.

В общем следует прежде всего придерживаться того же правила, которым характеризуется управление, как таковое: докладывать начальнику то, чем самостоятельно не может распорядиться подчиненный. Ничего, что может быть исполнено самим докладчиком, обойтись одной его подписью, разрешиться в порядке инициативной самодеятельности не должно фигурировать на докладе и тем без нужды отнимать время и внимание начальника,

Однако, дабы не лишить начальника необходимой общей ориентированности, необходимо докладывать ему суть того, что было сделано без его непосредственного участия, ведома и указаний.

Надо стремиться к тому, чтобы доклады по вопросам текущей оперативной переписки занимали как можно меньше времени; портфель докладчиков не должен разбухать, число докладываемых бумаг следует всемерно ограничить. На докладе необходимо иметь сразу заранее подготовленные справки, которые прямо вызываются содержанием докладываемых бумаг или которые могут потребоваться начальником при ознакомлении его с перепиской. Так, если в бумаге есть ссылки на другие бумаги, приказы, положения, инструкции и пр., если она является ответом на нашу бумагу или является очередным звеном тянущейся переписки—все это необходимо иметь под рукой в подобранном хронологически и вообще подготовленном виде. Это надлежит твердо усвоить всем докладчикам; плохой докладчик именно тем и характеризуется, что он бывает вынужден прерывать доклад для доставления справки, необходимость или возможную потребность в которых он упустил, между тем, как должен был предвидеть.

Надо предвидеть запросы и требования начальника, которому делается доклад, предусмотреть путь его мышления при рассмотрении докладываемой переписки и заранее подготовить все необходимые данные.

Докладываемые бумаги должны быть подготовлены в порядке намеченного доклада. В первую очередь следует докладывать оперативные документы большей важности и срочности, учитывая, что доклад может быть прерван по независящим от докладчика обстоятельствам (вызов к аппарату для переговоров, к старшему начальнику и т. д.), а также и то, что в начале доклада внимание менее утомлено.

Докладывая бумагу, в особенности, если она длинна, кратко, но точно изложить ее содержание, чем начальник избавляется от траты времени на чтение ее в целом и доложить необходимые (с точки зрения докладчика) мероприятия и распоряжения, которые в случае согласия начальника и приводятся в исполнение, в противном же случае докладчик поступает по указаниям начальника.

Изложенное касается обычных периодических докладов по вопросам текущей оперативной переписки. Они производятся в часы, устанавливаемые начальником.

По вопросам срочным, не терпящим отлагательства, доклады производятся во всякое время, при чем по вопросам, требующим немедленного разрешения, докладчик пользуется правом свободного входа без очереди.

Докладывая чисто боевые документы, как приказы высшего командования или донесения подчиненных начальников и копии их приказов и распоряжений, следует иметь заранее изготовленную схему или карту с нанесенными на нее подробностями изложения документов.

В целях ускорения изготовления такой схемы или карты полезно воспользоваться отчетной картой (см. выше) нашего расположения и наскоро нанести на нее то, что дает нового или изменяет старое докладываемый боевой документ. Эти графические приложения начальник штаба возьмет с собой на доклад командованию.

4. Сохранение тайны.

На тщательное сохранение военной тайны всегда обращалось большое внимание. Это понятно, так как зачастую от сохранения до нужного момента в тайне тех или иных мероприятий прямо зависит успех операций, а потому останавливаться на этом вопросе не будем.

Не касаясь вопросов по борьбе с шпионажем, разглашением военной тайны, распускания ложных слухов, мы остановимся на мерах, кои являются необходимыми в оперативной работе штаба, как предохраняющие военную тайну от разглашения.

Эти меры сводятся к следующему:

1) В ходе боевых действий в числе оперативных документов, находящихся в обращении, имеются документы большой важности, преждевременное разглашение которых безусловно составило бы угрозу успешности операции. К таковым документам относятся: предположения, соображения, расчеты, планы намеченных операций (переход в общее наступление, демонстративные действия, частный прорыв, набег в тыл противнику и пр.). Избежать письменных сношений по этим вопросам невозможно; представление, например, соображений в связи с предстоящим наступлением требует большой письменной работы по составлению известных расчетов, описания района действий и пр.; потребуются приложения в виде таблиц, схем и т. д.

Если к работе, наиболее важной в оперативном отношении и строго секретной, привлечь в качестве технических исполнителей большое количество сотрудников штаба, то, естественно, гарантия сохранения тайны уменьшается.

Поэтому следует строго ограничивать круг лиц, ознакамливаемых с содержанием подобной важной оперативной переписки; в иных случаях в штабах фронтов и армий с ней будут ознакомлены только начальник штаба и его первый помощник, а в штабах корпусов и дивизий—один начальник штаба. Вообще следует, исходя из необходимости по возможности сокращать число лиц, посвященных в ход дела и знакомых с перепиской по нему, привлекать, как исполнителей, также с большим разбором возможно меньшее количество лиц, только тех, участие коих, а следовательно, и их ориентированность необходимы по их служебному положению. В большинстве случаев, в штабах фронтов и армий начальник оперативного отдела будет привлечен к работе.

Исходя из сказанного, очевидно, что и самая техника работы должна всецело лечь на этих избранных и немногочисленных исполнителей. Они сами составят и размножат необходимые документы

(соображения, планы, приказания, донесения), возьмут очередной исходящий номер по журналу оперативного отделения, запечатают конверт и распорядятся о передаче по назначению. Черновики, полученные документы и вообще вся переписка до поры до времени останется тайной для всех остальных и будет передаваться на хранение в специальные хранилища (если нет своих) в оперативном отделе в запечатанном виде.

2) Выше в своем месте была отмечена необходимость ориентирования частных исполнителей в обстановке, планах и намерениях командования. Чем шире это ориентирование—тем лучше, но это надо понимать в том смысле, что каждый должен знать полностью все то, что облегчит ему лучшее выполнение задачи; знание сведений, фактически бесполезных данному исполнителю, не принося пользы, увеличивает опасность разглашения их. Следовательно, ориентирование под углом требования сохранения военной тайны должно являться строго необходимым, сообщая сведения действительно необходимые по их об'ему и целесообразные по времени их передачи. Каждый раз, ориентируя надлежит, вдумчиво отнесясь к этому вопросу, оценить какого рода сведения надо сообщить, степень их детальности, время их сообщения, положение исполнителя, которому они сообщаются. Часто придется одному сообщать больше, другому меньше, одному раньше, другому позже. Наконец, надо продумать и самый способ ориентирования: устно, письменно, путем личного общения или письменными приказаниями. В последнем случае придется разрешить вопрос сделать ли это посредством общего приказа или путем отдельных.

Значение общих и частных приказов видно из следующего примера: летом 1921 г. политическая обстановка не исключала возможности выступления против нас поляков. Штаб западного фронта составил соображения на случай военных действий, включив в них план сосредоточения, стратегического развертывания армий, задачи на ближайший период боевых действий и т. д. В плане указывались ближайшие частные задачи 4-х дивизий, находившихся на лицо на Западном фронте.

Выработанный план в виде фронтовой директивы был разослан начальником дивизий с приказанием представить соображения по полученным заданиям.

Один из исполнителей в своем приказе об'явил этот план полностью; приказ этот относился к командирам бригад, находящимся на границе.

Таким образом, план действий всего фронта докатился до самой границы и стал известным большому кругу лиц.

Это обстоятельство обратило внимание центра, который приказал из'ять из употребления все экземпляры директивы фронта.

Приведенный пример характеризует следующие неправильности:

а) штаб фронта разослал план действий путем общего приказа, вместо того, чтобы сообщить каждой дивизии строго необходимую ей ориентировку и ее частную задачу и приказать дать свои соображения.

б) частный исполнитель не обработал полученную директиву фронта и поместил в свой приказ целиком все данные, приводимые этой директивой, между тем, как ему также следовало в еще большей степени иметь в виду необходимость отдачи частных приказов, учитывая близость границы и поместив в этих приказах узкую ориентировку.

3) Умение держать в секрете известные тайны является безусловно необходимым качеством оперативного сотрудника штаба; отсутствие выдержки, болтливость—не должны иметь места. В этом отношении надо тщательно следить за собою каждому из штабных работников, в этом духе их надлежит не устанно воспитывать. Руководители штабной работы должны в корне пресекать излишнюю болтливость.

4) Письменные сношения увеличивают опасность разглашения секретных сведений. Документы могут быть утеряны, перехвачены, похищены и стать известными врагу. Поэтому целесообразно по возможности ограничить письменные сношения, держа до поры до времени, что возможно, в голове. Особенно это необходимо в период подготовки к операции, здесь необходимо чаще прибегать к личному общению к словесным приказаниям и словесным докладам. Иногда явится полезным умышленно отдать письменные распоряжения, которые противоречили бы словесным приказаниям, раскрывающим истинные замыслы командования и отдаваемых ограниченному кругу лиц. Это рельефно было выявлено, например, в образе действий командования VII русской армии при подготовке наступления на юго-западном фронте в мае 1916 г. Подготовка велась словесно, письменные распоряжения маскировали истинные намерения армейского командования. Так, уже перед началом наступления, при прибытии в район одного из корпусов туркестанской бригады, предназначавшейся для участия в прорыве укрепленной позиции противника, в штабы дивизий этого корпуса было отправлено распоряжение, что туркестанская бригада прибыла для смены корпуса; в последний момент подготовки наступления в войсках составлялись планы перевозки и шли разговоры о переброске корпуса. Начавшееся наступление привело к успеху, явившись неожиданным для противника [1]).

5) Способ хранения секретной переписки влияет на сохранность ее в тайне. Совершенно секретные документы должны храниться у начальника оперативного отдела в специальном стальном или железном ящике с крепким запором и опечатанном гербовой печатью учреждения. У начальника штаба или его первого помощника документы эти не хранятся, но они при нужде во временном их использовании также должны в таком случае крепко запираться на замок.

Ни в коем случае эти документы не должны лежать на виду; вынутые из своего хранилища документы по миновании в них нужды должны тотчас же убираться обратно.

В процессе работы необходимо следить, чтобы не оставалось никаких лишних следов ее в виде заметок, черновых набросок и т. д., все это необходимо тщательно уничтожать.

При докладах подобных документов, передаче их по высшей инстанции для справок и т. д. они должны передаваться из рук в руки лицами, имеющими право держать у себя эти документы и быть с ними знакомыми. Пересылка их с секретарями и порученцами недопустима [2]).

6) Порядок передачи распоряжений также должен отвечать требованию сохранения военной тайны. С этой целью необходимо:

а) при передаче важных, безусловно секретных документов по телеграфу производить ее через ответственных лиц, от одного к другому.

б) Применять при телеграфной передаче шифр, что обеспечивает сохранение в тайне содержания передаваемых распоряжений как

---

[1]) К. Шиловский „О технической стороне управления армией в гражданскую войну".

[2]) Порядок обращения с сов. секретной кореспонденцией подробно указан приказом РВСР № 2011, 1922 г.

от лиц, занятых техникой передачи, так и от неприятеля в случае перехвата им депеши. По установленному положению шифруется вся телеграмма, это следует иметь в виду, так как зашифрование и расшифрование отнимает много времени и потому следует тщательно редактировать телеграммы, подлежащие зашифрованию, стремясь без ущерба их необходимой полноты сделать их как можно короче.

в) При переписке и размножении совершенно секретных документов обходиться без услуг низшего служебного персонала (делопроизводители, переписчики и т. д.). В некоторых случаях, как видели выше может быть, даже начальник оперативного отдела штаба фронта или армии не будет знать содержания документов, не говоря уже о том, что с ними не должны быть ознакомлены начальники отделений и их помощники.

Это требует от ответственных оперативных работников штаба практического умения быстро и хорошо работать на пишущей машине. Крайне полезно также, чтобы они умели работать на телеграфных аппаратах, дабы в нужных случаях легко выстукать по аппарату передачу важных документов.

Во всяком случае, в целях наиболее полного сохранения тайны передача приказаний, размножение их в случае, если по их содержанию это может быть выполнено низшими сотрудниками, не должно протекать без присмотра, наблюдения и контроля со стороны соответствующих начальников. Так, если какая-нибудь армейская директива размножалась на пишущей машинке переписчиком, то начальник оперативного отделения должен наблюдать за этим размножением, удостовериться, что не осталось лишних копий, испорченных экземпляров и пр., т. к. забытое на столе или оброненное на пол, сможет послужить к разглашению секрета. При передаче по телеграфу он убеждается в наличии контрольных лент и по миновании в них надобности (сверка с оригиналом) следит за их уничтожением. Если размножение совершалось литографским способом, он по окончании работ следит за тем, чтобы камень был смыт. Осторожность при передаче секретных распоряжений должна быть очень велика. Ни одна мелочь не должна быть упущена из виду. Если приказание переписывалось от руки (тем же, положим, начальником штаба, который не хотел поручать кому бы то ни было эту переписку) то, осушая чернила промокательной бумагой, надо удостовериться (в особенности, если он до этого был чист), что на нем не осталось ясного оттиска содержания. Пусть это будет мелочь, но внимательное отношение к мелочам характеризует вдумчивого оперативного работника.

Итак, следовательно, наиболее существенными мерами по обеспечению сохранения в тайне секретных сведений, служат: ограничение числа лиц, ознакомленных с содержанием секретных документов, надлежащий характер и способ ориентирования исполнителей, соответствующее воспитание штабных работников, ограниченность письменных сношений, надежное хранение секретной переписки и должный порядок передачи распоряжений.

III. Техника составления письменных распоряжений и донесений.

1. Порядок составления.

Специально оперативная работа штаба в области проведения в жизнь решения начальника состоит в изготовлении ряда распоряжений, которые затем в виде общих и частных приказов, директив, предварительных приказаний, наставлений и пр. передаются для исполнения в войска.

Работа эта требует подготовленности к ней; необходимо обладать обширным образованием, дабы охватить всю область управления войсками; необходимы смышленность, предусмотрительность, надо чаще упражняться на практике в изготовлении приказов, выработать навык приобрести опыт [1]).

Оперативный работник штаба обязан при всех обстоятельствах уметь быстро и отчетливо изготовить распоряжение, ясно его отредактировать; от него требуется способность глубокого проникновения в мысль начальника, правильное понимание ее; он должен установить для начальника детали принятых последним решений.

Современное военное искусство требует гибкости тактических форм; твердому шаблону „боевого порядка“ нет места, так же как немыслима какая-то схема боя.

Это положение должно быть положено в основание составления приказаний. Здесь также нет схемы, шаблона, трафарета. Боевое распоряжение будет хорошо только тогда, когда оно вполне отвечает условиям данного частного случая. Отдавая то или иное приказание, следует решить два вопроса: что именно надо приказать (содержание приказаний) и как надлежит приказать (вид приказания — письменно, словесно, общий или частные приказы и т. д.).

Формы письменных приказаний разнообразны, их выбор диктуется условиями обстановки и расчетом времени на доставку исполнителям. Выбирая форму, следует поставить себя на место подчиненного, это лучше всего определит правильность выбора.

Исчерпывающих образцов приказаний нет и не может быть, это было бы вредной данью формального отношения к делу. „Подходящий для всех случаев образец приказаний не может быть установлен, так как составление их есть дело разума и развития в военном отношении суждения“. „Даже лучший и совершеннейший образец не подходит ко всем случаям и в нем постоянно кроется тот недостаток, что придерживаясь его, в отдельном случае будет сказано или слишком много или слишком мало“. Эти слова Бронсарт-фон-Шеллендорфа („Служба Генерального Штаба“) метко оттеняют необходимость отбросить стремление искать образец приказания, пригодный на все случаи боевой действительности.

Образец, как олицетворение шаблона, вреден; он стесняет мысль подчиненных и позволяет придираться к мелочам старшим начальникам. Установление схемы приказаний отразится на них и чисто внешним образом, приводя, в некоторых случаях, к излишней длинноте приказаний, а значит вызовет излишнюю трату времени на составление и передачу их, в особенности в отношении общих прика-

---

[1]) Бертье, который в присутствии Наполеона обезличивался, как начальник штаба, обладал высокими качествами штабного работника. Он в 1796 г. во время активной военной работы следовал за своим генералом во всех его разведках и переходах, не ослаблял ни на ноту деятельности в своем кабинете. Проведя день в спорах о возможных движениях армии никогда не спеша дать совет, не будучи формально к тому приглашен, он совершенно точно припоминал все то, на чем останавливал свое внимание командующий и прибыв на ночлег, он в результате составлял приказы. Он умел с большей ясностью представлять себе наиболее сложные движения армии. Он великолепно читал по карте характер местности и при нужде очень четко зарисовывал позиции. (Служба ген. штаба, курс лек. фр. высш. воен. шк. 1919—20 г.).

зов. Простота приказаний требует, чтобы они не вызывали никакой трудности для их уразумения, что достижимо при непременном условии свободы формы и редакции.

Итак, не может и не должно быть шаблонных образцов приказаний, исчерпывающих и обнимающих все случаи.

Отдача приказаний, их изготовление и передача составляет важнейшую область оперативной работы штаба. Организация этой отрасли штабной работы должна исходить из требования наилучшим образом поставить технику разработки приказаний [1]).

В деле изготовления приказаний будут участвовать несколько лиц. разделение труда обеспечит полноту и быстроту разработки приказаний. В эпоху гражданской войны, слабая подготовленность штабных работников побуждала командование или начальника штаба собственноручно изготовлять приказы. Это явление было обычным для низших войсковых штабов (бригад и дивизий), но даже и в штабах армий приказы писались иногда командованием, нередко начальником штаба. Подобную постановку дела нельзя признать правильной и мириться с ней. Командование или начальник штаба, лично составляющие приказы, отнимают у себя время на чисто техническую работу, да, естественно, мало знакомые со всеми нужными деталями (расположение войск, группировка тылов и пр.) не так полно и исчерпывающе отредактируют приказ. Целесообразнее получить технику выполнения работы по составлению приказов штабу, это—его область, его компетенция. Он разделит работу между отдельными исполнителями, примет во внимание все нужные обстоятельства, использует все данные учета обстановки и облечет решение начальника, его идею, его оперативную мысль в форму ясного, отчетливого, хорошо понятного распоряжения. Передача работы по составлению приказа помимо штаба не только не целесообразна, но и вредна, как устраняющая оперативных работников штаба от деятельности в области техники управления войсками. С этой точки зрения недопустимо существование промежуточного между старшим начальником и штабом органа в виде личной канцелярии командования, если эта канцелярия берет на себя функции технического исполнения в отдаче приказаний.

Вред личных канцелярий, как посредствующих органов между командованием и штабом отмечался уже выше, а потому не будем на нем останавливаться.

Итак, составление приказаний—дело штаба и больше никого, это—раз. К работе по составлению приказаний привлекаются в наибольшей мере оперативные сотрудники штаба, это—два.

Наиболее обширной и сложной работой сопровождается отдача общего приказа. Считая, что данный штаб включает в себе сотрудников, вполне подготовленных к оперативной работе, можно наметить следующий прием составления общих приказаний: начальник штаба (предположим, армии), вернувшись от командования, с которым обсуждался полученный свыше приказ или донесения с мест, словом, то, что послужило поводом к отдаче данного общего приказа, вызовет своего первого помощника, которого подробно ориентирует о последних данных обстановки, сообщенных в полученном документе и о решении начальника, прибавив все те указания по содержанию буду-

[1]) Иначе неправильная организация работы прежде всего отразится на быстроте передачи боевых решений начальника в войска; в бою же элемент времени вообще, а при отдаче приказаний в частности, играет огромную роль.

щего приказа, которые он сочтет нужным дать; так, он руководствуясь указаниями командования наметит частные задачи подчиненных войсковых соединений, разграничительные линии, укажет сроки выполнения, этапы его (ближайшие и конечные цели действий) и т. д. Кроме того, он добавит свои указания определением, какого рода и кому следует отправить еще приказания (ряд отдельных приказаний, предварительные распоряжения и т. д.). Если первый помощник начальника штаба не получит указаний в духе вышеизложенного, если они будут менее широки, он обязан сам продумать все намеченные выше вопросы, стремясь лишь к тому, чтобы содержание общего приказа было исчерпывающе полным, и чтобы совокупность отдаваемых распоряжений обеспечивала бы своевременную и в нужной мере полную осведомленность всех исполнителей.

Получив указания, первый помощник начальника штаба в дальнейшем поступает двояко: 1) он лично составляет приказ, потребовав нужные справки от начальников оперативного и разведывательного отделов и отдела связи, переговорив о чем нужно по телефону с начальниками отделов Полевого Управления (или для выигрыша времени, поручив это своему сотруднику для поручений). Способ этот в полной мере обеспечивает единство разработки, устраняет трату времени на выправление чужой работы, дачу указаний составителям частей приказа, позволяет непосредственному составителю выяснить самому все вопросы по согласованию и об'единению деятельности специальных „служб“, переговорив с ними о подробностях предстоящих им задач, выслушав их соображения. Во всяком случае, он будет применен, если ко времени составления приказа в штабе (например в ночное время, почти обычное для писания приказов в период боевых действий) не окажется начальников отделов, 2) первый помощник начальника штаба привлечет к составлению приказа начальников отделов. Этим последним он поручит составление пунктов приказа: начальнику оперативного отдела—о своих войсках, о разведке, охранении, наблюдении за флангами, об организации тыла; начальнику разведывательного отдела—сведения о противнике [1]), начальнику отдела связи—распоряжения по связи. В своих руках первый помощник начальника штаба оставит редактирование таких важных пунктов приказа, как изложение общего решения и постановки частных задач. Эта часть приказа настолько важна, что редакция ее в иных случаях возможно дойдет до начальника штаба или даже до самого старшего начальника.

Указанный прием имеет свои преимущества; он позволяет, рассредоточивая работу, выполнить быстрее изготовление приказа в целом, отдельные пункты приказа, порученные специалистам в этой области, явятся составленными полно, детально и фактически верно; в работу вовлекаются сотрудники штаба, чем они воспитываются в духе активности, в сознании своей полезности, как членов коллектива, каковым является штаб. К недостаткам следует отнести необходимость общей подгонки отдельных кусков приказа, разно редактированных; он устраняется работой первого помощника начальника штаба.

В общем, второй способ полезен как практическое средство прививки ответственным штабным оперативным работникам един-

[1]) Эти сведения более полно могут быть изложены не в самом приказе, а в приложении к нему в виде разведывательной сводки последних данных о противнике, что при обилии этих данных, разгрузит приказ и позволит полнее и обстоятельнее дать информацию.

ства взглядов и выработки надлежащих технических приемов работы. Он дает им практику в составлении приказов, развивает в них способности правильной оценки событий и хорошей редакции (военный язык), словом, он позволяет выработать из них действительно полезных и притом активных помощников и заместителей по работе.

Составленный и окончательно отредактированный приказ докладывается начальнику штаба, который, просмотрев его и внеся необходимые поправки, скрепит своей подписью и доложит командованию. Обратимся теперь к самой организации работы по составлению общего приказания, к ее технике, взяв опять штаб армии.

Пока начальник штаба находится на докладе у командующего, принимая его указания и высказывая свои соображения по поводу предстоящих к принятию боевых решений, оперативная часть штаба подгатавливается к предстоящей работе: подготавливаются множительные приборы, составляется заголовок приказа, вносятся адреса; если служебные часы подходят к концу, задерживается часть низших сотрудников необходимых для переписки, размножения, законвертовании экземпляров приказа; в разведывательном отделении подготавливается сводка последних данных о противнике, в информационно-историческом — о положении на фронтах соседей. Словом, оперативная часть штаба находится в полной готовности немедленно приступить к работе. Если, к тому же, полученный свыше приказ, вызвавший необходимость отдачи армейской директивы и находящийся в этот момент в руках командования, стал известным до того и оперативному отделу, то последний имеет возможность еще до возвращения начальника штаба заготовить частьнеобходимых приказаний, что вполне достижимо, если принять во внимание, что оперативные работники всегда находятся в курсе дела.

При втором способе составления общего приказа (см. выше) части его, составленные отдельными исполнителями, целесообразно писать на отдельных листах, которые при утверждении их первым помощником начальника штаба сразу же отдаются на переписку, что значительно ускоряет составление всего приказа.

При размножении приказа подписанный командованием подлинник диктуется переписчику; диктовка (а не переписывание) ускоряет работу, делает ее точнее и дает возможность лишней проверки подлинника.

С целью ускорить процесс фактического доставления приказа данному исполнителю, пока он диктуется, следует (при телеграфной передаче) вызвать к аппарату приемщиков (ответственных оперативных дежурных) или по крайней мере предупредить их о необходимости быть готовыми к приему.

Таковы о общих чертах приемы работы по составлению общего приказа в крупных штабах. В более мелких штабах (корпус, дивизия), а также при работе в поле, общие приказания будут прямо диктоваться начальником штаба или даже самим старшим начальником. Одно общее приказание не в состоянии охватить собою все нужные по ходу дела распоряжения. В своем месте было указано, что современное оперативное управление должно опираться на такую систему отдачи распоряжений, которая обеспечивала бы гибкость управления; это достигается сочетанием общих и отдельных распоряжений.

Работа по изготовлению отдельных распоряжений также основывается на применении разделения труда. Составление отдельных приказаний, трактующих о вопросах, относящихся к кругу ведения тех

или иных отделений, поручается этим отделениям. Таким образом оперативный отдел изготовит, например, отдельные приказания по вопросам службы тыла, разведывательный отдел—приказание разведывающим частям, отдел связи—приказание подчиненным штабам по вопросам связи и т. д. Подобный прием по составлению отдельных приказаний обеспечит их полноту и обоснованность, так как они изготовляются теми же лицами, на которых возложено ведение соответствующей отрасли службы штаба [1])

Итак, составление общих приказаний в общем есть коллективная работа штаба в лице его оперативной части; отдельные приказания, смотря по сути трактикуемых вопросов, изготовляются в соответствующих отделах штаба.

2. Содержание общего приказа.

Устав Полевой Службы изд. 1918 г. в оношении содержания требует (§ 39) распределение текста на пункты, соединяя в один пункт или все относящиеся до действия различных частей, имеющих, однако, общее назначение, или все подходящее по смыслу.

Помещаемые в приказах распоряжения „должны заключить в себе лишь то, что необходимо знать войскам, чтобы они могли действовать самостоятельно при выполнении возложенных на них задач“ (§ 40) [2]). В § 41 указывается, что приказы и приказания не должны стеснять самостоятельность подчиненных и, указывая только цель, выбор способов для достижения цели предоставляют исполнителям. Наконец, устав (§ 42) дает указания о примерном содержании общего приказа и последовательности изложения (сведения о неприятеле, своих войсках, общая задача и т. д.). Таким образом § 42 Устава определяет об'ем приказа, наиболее развитого и полного, указывая далее, что в каждом данном случае содержание приказа определится обстановкой, количеством управляемых войск и актом деятельности войск (бой, походное движение, отдых).

Германский устав говорит, что отдавая приказ „не следует мешать самостоятельному выполнению приказа подчиненными командирами“ (§ 35), тем самым становясь на защиту прав частных исполнителей в области самостоятельного исполнения ими полученных задач. В § 37 он указывает, что „приказы должны преимущественно воздерживаться от деталей в тех случаях, когда возможны перемены в обстановке еще до приведения приказа в исполнение“. Говоря про изложение приказа, устав (§ 41) рекомендует следующую последовательность: сведения о неприятеле, сведения о соседних частях, замысел начальника, разведка, частные задачи, местонахождение начальника. В английском уставе пол. службы указана такая последователь-

[1]) Круг вопросов, которые охватят собою отдельные распоряжения, очень велик. Посредством их необходимо будет разрешить частности по разведке, рекогносцировкам, установления связи командования и подчиненных войск; ими будут урегулированы вопросы передвижения войск (маневренные переброски) использование транспорта, доставка огнеприпасов и продснабжения; они коснутся деталей воздушной обороны, применения химич. частей, затронуты вопросы санитарной и ветеринарной службы, урегулируют постановку дела охраны жел. дор., караульной службы, безопасности в тылу и т. д. Вопросов очень много и притом разнообразных.

[2]) Почти буквально тоже самое говорит и англ. пол. устав: „оперативный приказ должен содержать только то, что следует знать исполнителю и ничего больше“ (стр. 103, п. 4 русский перевод).

ность (п. 7 главы VI т. II): 1) сведения о противнике и своих войсках, 2) намерение начальника, издающего приказ, 3) способ выполнения (указание подробных распоряжений частям), 4) административные распоряжения, 5) взаимная связь (место куда направлять донесения, маршруты низших штабов, связь с фланговыми частями, беспровол. телеграф).

Деление текста на пункты имеет свои удобства, позволяя сосредоточить однородные распоряжения, что увеличивает наглядность приказа и облегчает ссылки на него.

Однако, этот последний по существу прием легко может превратиться во вредный, стоит только формально отнестись к делу. Встречаются начальники, считающие, что чем больше в приказе отдельных пунктов, тем это лучше свидетельствует о их предусмотрительности и распорядительности. В результате искусственное разделение на параграфы, раздробление по отдельным пунктам одной по существу мысли. Этот прием не только неправилен, он вреден, являясь данью пустого формализма, его надо искоренять, бороться с ним. Следует принять за правило, что только различные мысли приказания могут служить содержанием различных же его пунктов.

В противовес начальникам, стремящимся растянуть свои приказы на бесконечное число пунктов, есть начальники, которые полагают, что главное достоинство приказов состоит в его краткости, а потому они прилагают усилия к чрезмерному уменьшению пунктов приказа, что в итоге создает неполноту приказа, недостаточность указаний, вызывает запросы с мест и необходимость дополнительных приказаний.

Ни искусственное обилие пунктов в приказе, ни чрезмерное уменьшение нельзя, конечно, считать правильным. Пунктов должно быть ровно столько, сколько необходимо для того, чтобы уложить в них отдельные различные по существу мысли общего приказания.

Перейдем теперь к рассмотрению наиболее существенных рубрик общего приказа.

1) Сведения об обстановке—о противнике и своих войсках:

а) сведения о противнике: они приводятся в той мере, насколько это необходимо исполнителям (§ 42 Уст. Пол. Службы изд. 1918 г.). В этом же духе высказывается (в § 41) германский устав, а также и английский. Сведения эти необходимо обработать, а не просто выписывать их из приказа высшего начальника.

В зависимости от величины части и наличия подробных сведений о противнике в них указываются: примерный подсчет неприятельских сил, действующих на фронте данного войскового соединения, основные пункты его расположения, плотность его боевого фронта, его резервы, их расположение и возможные пути следования; артиллерийские средства, установленные батареи, калибр их, участки действия, наблюдательные пункты. Возможный характер действий противника.

В таком духе будут даны сведения о противнике в приказе дивизии. В приказах высшим войсковым соединениям они будут значительно менее детальны, более общи, нарисованы более крупными мазками. Если тем не менее имеются подробные и детальные сведения о неприятеле, то и в высших войсковых соединениях необходимо их об'являть, но для избежания перегрузки приказа помещать их в отдельных разведывательных сводках, делая в приказе на нее ссылку, как на приложение к приказу.

Если сводка была разослана отдельно от общего приказа или, если к моменту составления приказа о противнике не имелось новых

данных, то не следует в приказе приводить старые данные, следуя правилу не помещать в приказах сведений, уже известных.

б) Сведения о своих войсках преследуют целью полноту ориентировки подчиненных начальников. Положение собственных войск надлежит очертить постольку, поскольку знание этого положения облегчит исполнителям принятие правильных боевых решений.

Во избежание потери времени при составлении приказа не следует выяснять прошлое положение или говорить о положении частей, расположенных вдали от боевого фронта.

В необходимых случаях надо, указывая о положении соседей, коснуться и о силах высшего войскового соединения, действующих на участке своей части.

Сведения об обстановке могут и не приводиться в приказе, если ко времени его составления начальник (его штаб) не располагает новыми данными о противнике или о своих войсках. Лучше обойтись без этого пункта, чем писать шаблонную фразу: „новых сведений о противнике нет“, так как это также послужит признаком формализма, стремлением соблюсти „образец“.

2) Общее решение начальника является самой важной и в то же время наиболее секретной частью приказа.

Указание общего решения начальника раскрывает его замысел, определяет основную идею маневра; он позволяет уяснить относительное значение различных действий, выполняемых данным войсковым соединением, их взаимоотношение, он намечает вехи на пути деятельности исполнителей.

Таково значение факта указания в общем приказе решения начальника; тем более его необходимо указывать, когда речь идет о действиях крупных частей, ведущих бой на широком фронте и имеющих возможность маневрировать. Для успешного выполнения подчиненными начальниками необходимо ориентировать их в планах и намерениях старшего начальника, в его замысле операции. Следует также учесть, что эта осведомленность исполнителей в замысле операции должна быть более полной, более детальной в случаях, когда можно ожидать, что исполнение будет протекать в трудных условиях, или что исполнители могут оказаться в критическом положении.

С другой стороны раскрыть замысел начальника, т.-е. план всей операции—это значит обнаружить секрет, а поместить изложение общего решения командования в общем приказе—значит сделать его достоянием гласности, довести его до сведения многих лиц, ибо общие приказы размножаются в большом количестве и рассылаются по многим адресам. Подобное обстоятельство ведет, конечно, к ослаблению секрета, между тем как общее решение старшего начальника есть наиболее секретная часть приказа. Необходимо, следовательно, принять известные меры по гарантированию секретности, по обеспечению сохранения в тайне замысла операции. Это достигается тем, что в общем приказе, как правило, общее решение начальника излагается в мере, необходимой для выполнения *ближайшей* задачи, для достижения ближайшей цели. Следовательно, при изложении замысла операции не должно включать излишних подробностей, без нужды обрисовывающих по времени и пространству этапы достижения конечной цели, расчленение и последовательность от начала до конца намерений старшего начальника.

При необходимости полно ориентировать подчиненных начальников в основной идее решения старшего начальника это можно успешно достигнуть путем личного общения, отдельными приказаниями и, на-

конец, через посылку на места оперативных работников штаба [1]). Изложению общего решения будет предшествовать изложение общей задачи данного войскового соединения, возложенной на него приказом высшего начальника.

Иногда для более лучшего уразумения подчиненными частями общей задачи того войскового соединения, в состав которого они входят, целесообразно будет, для полноты общей ориентировки, указать и задачу высшего войскового соединения (т.-е. об'являя например, в приказе корпусу общую задачу корпуса, указать задачу армии).

Однако, это надо делать очень осторожно, дабы не сказать лишнего и не разгласить намерений высшего командования. Убедительными примерами в этом отношении может служить факт обнаружения в апреле мес. 1917 г. в бою у м. Сапиньоль немцами на убитом французском офицере приказа по его полку, в котором были приведены точные подробности намеченных действий в масштабе дивизии, корпуса и даже соседних корпусов (что, между прочим, лишний раз доказывает необходимость переделки приказов высших начальников, избегая дословное помещение в свой приказ сведений высшего приказа).

В большинстве случаев указание на задачу высшего последующего соединения будет опущено, но, если она будет приводиться, то излагаться она должна весьма кратко и обще; так, об'являя в приказе корпусу, ведущему уже некоторое время успешное наступление, общую задачу корпуса, можно начать этот пункт приказа следующей, примерно, фразой: „армия завтра продолжает энергичное наступление по всему фронту“.

3) Частные задачи подчиненным войсковым соединениям. Не касаясь рассмотрения существа частных задач, так как это вопрос тактического порядка, отметим, прежде всего, что при постановке этих задач следует сохранять существующую организацию, а не нарушать ее, создавая отряды. Следовательно, каждая из подчиненных войсковых единиц получит свою задачу, если же при распределении сил для выполнения этих задач необходимо увеличить средства того или иного исполнителя, то в его распоряжение передаются некоторые части другого войскового соединения, о чем в приказе делается соответствующая оговорка.

При распределении частных задач применительно к существующим организационным соединениям, достаточно будет, приведя частную задачу, просто указать название исполняющей эту задачу войсковой части, а не приводить всех составных частей искусственно составленного отряда. Так например, в первом случае соответствующий § приказа будет следующим, весьма кратким: „5 стр. дивизия—сделать то-то“, или „Комдиву 5—выполнить то-то, или (если в распоряжение командира 5 стр. дивизии придаются на усиление чужие части) „5 дивизии с приданными ей 2 пол. тяж. артил. дивизионом и одним кавполком 7 кавдивизии—сделать то-то“. Наоборот, ставя задачу той же 7 кавдивизии, придется написать так: „7 кавдивизии без одного полка сделать то-то“.

Во втором случае, при импровизированных отрядах, придется уже в силу необходимости подробно перечислить состав их и указать фамилию начальника отряда.

[1]) Наполеон широко применял личные письма своим маршалам, где он ориентировал их более полно; Мольтке часто командировывал своих офицеров генерального штаба. Мировая война богата примерами таких же командирований, в особенности широко применявшихся в Германской армии, где вообще Генеральный штаб играл крупную роль в области управления.

Не говоря уже о невыгодах действия смешанными отрядами (взаимно незнакомые части, случайный начальник), самая необходимость перечислять все составные части удлиняет общие приказы, а следовательно, влияет на быстроту его изготовления.

Характерными признаками второго порядка, т. е. с подробным перечислением состава отрядов являются все „диспозиции“ нашего командования в Русско-Японскую войну. Все они очень длинны, занимают по несколько страниц. Образчик подобных диспозиций приведен в приложении № 1 [1]).

В противовес нашим диспозициям приказы японского командования, наоборот, отличались краткостью, что в числе прочих причин об'ясняется распределением частных задач применительно к существующей организации. Для сравнения в приложении № 2 приведено одно из приказаний по 2-й японской армии [1]).

В эпоху гражданской войны с образованием твердых организационных единиц в виде стрелковых дивизий наши приказы крупным войсковым соединениям при распределении частных задач применяются к существующей организации. В приведенном в приложении № 3 [2]) одной из армейских директив периода весеннего наступления красных войск западного фронта в 1920 г. мы не встречаем (см. п. 4 директивы) „отрядного“ распределения войск при постановке частных задач—речь идет о дивизиях.

Пункт приказа, содержащий в себе изложение частных задач, в значительной мере влияет на внешний вид приказа, облегчая и затрудняя его размножение (отпечатывание экземпляра, с которого снимаются оттиски) и передачу, в зависимости от редакции этого пункта.

Дело в том, что один и тот же приказ можно отредактировать различно, в зависимости от того, как он рассылается: с посыльными или по телеграфу. В крупных войсковых соединениях, как общее правило, приказы передаются на места по телеграфу (для армии и фронта всегда, для корпуса—в большинстве случаев).

Если мы употребим установившийся у нас прием подравнивания текста частных задач (правая половина приказа) с распределением войск (левая сторона) [3]), то этот прием, без нужды усложняющий внешнюю форму приказа и удлиняющий его, лишает возможности удобно передать его по телеграфу и телефону, вследствие чего он и не применяется в армиях и фронтах совершенно.

Да и вообще (и в корпусах и в дивизиях) следует отказаться от этого пережитка старого, от этой дани шаблону, каковой в сущности является обычай подравнивать изложение частных задач с распределением войск, что стало уже излишним, раз мы твердо стали на точку зрения необходимости вести операции организационными войсковыми единицами, а не сборными отрядами.

Поэтому во всех вообще общих приказах целесообразнее, излагая пункт (или пункты—см. прил. № 2) с частными задачами подчиненным войскам, писать его в строчку, начиная с указания войск, предназначенных для выполнения этих задач (т.-е. с обозначения

[1]) Заимствовано из „Службы Генерального Штаба“ Головина.

[2]) К сожалению, недостаток времени и условия текущей работы лишили автора возможности широко использовать архив Красной Армии, дабы рядом копий подлинных документов иллюстрировать многие положения данного труда. Автор ставит себе задачей восполнить этот недостаток в ближайшем будущем.

[3]) См. формы приказов в Пол. Уст. 1918 г.

известной организационной единицы). Если же эти войска образовывают собою какую-нибудь часть походного или боевого порядка, то тогда впереди надо поставить ее обозначение, например: „правая колонна—1 стр. дивизия (без 1 кавполка) с приданным ей 10 пол. тяж. артил. дивизионом—следовать туда-то“ и т. д.

Еще один вопрос редакционного порядка. В целях точного выяснения подчиненности войсковых соединений и частей следует выделять в особый *параграф* части, непосредственно подчиненные старшему начальнику, в особенности если эта подчиненность носит временный характер (резерв старшего начальника) или связана с выполнением особого задания (разведка, наблюдение и охранение флангов и т. д.) в масштабе всего данного войскового соединения.

Рассмотренные пункты общего приказа являются наиболее важными и существенными его частями

Остальными типичными пунктами могут явиться пункты с указанием:

1) Разграничительных линий между подчиненными войсковыми единицами и с соседями данного войскового соединения. Указания о них целесообразно сводить в отдельный параграф, что ведет к экономии места и времени, так как позволяет избежать излишнего повторения одинаковых фраз (каковое будет иметь место, если указания о разграничительных линиях будут приводится в различных параграфах приказа—см. прил. № 2 §§ 2 и 4); с этой точки зрения правильна редакция § 5 приложения № 3.

2) Распоряжений по разведке, охранению и связи; в отношении первых двух вопросов отдельный пункт приказа будет иметь место в случае, если старший начальник оставит в своих руках руководство действиями разведывающих и охраняющих частей; если же эти вопросы будут поручены подчиненным начальникам, то указание о них войдет в соответственные частные задачи.

Что касается вопроса о связи, то следует приводить только то, что безусловно надо знать всем войскам, т.-е. в общем—ось связи, ведущейся распоряжением и средствами высшего штаба и пункты смычки, к которым должны привязаться низшие штабы.

3) Распоряжений о боевых запасах, о санитарных средствах, об обозах, укреплении позиции и пр.,—словом, все, что нужно для материального обеспечения успешности операции, организации подвоза и вывоза, закреплении пространства в тылу и т. д. Помещать строго необходимые сведения; все, что имеет частный характер и может относиться к нескольким лишь исполнителям необходимо, разгружая общий приказ, помещать в отдельных приказах и приказаниях по специальности тех, кого они касаются.

4) Всяких других распоряжений, имеющих отношение к данной операции, но не подходящих по смыслу к распоряжениям и указаниям помещаемым в вышеперечисленных пунктах приказах, а потому и долженствующих быть выделенными в отдельный пункт. Таковыми могут явиться некоторые указания тактического порядка о способе действий подчиненных частей, порядка использования материальных рессурсов и пр.

5) Мест расположения низших штабов.

6) Места старшего начальника; куда, когда и какие присылать донесения. Необходимо точно обозначить линию продвижения начальника и его штаба, точно указав пункты, в которых он будет иметь остановку и — если они кратковременны — указать время каждой из этих остановок. Разумеется, указания этого пункта приказа будут

тем детальнее, чем мельче данное войсковое соединение; местопребывание крупных начальников (командующие армиями и фронтами) носит более стационарный характер.

7) Заместителей старшего начальника (Устав требует указания не менее двух заместителей).

Таково, примерно, содержание общего приказа, вернее, основного общего приказа, который послужит начальным, отправным в серии общих приказов, относящихся к данному периоду боевых действий. Устав Пол. Службы (изд. 1918 г.), приводя к § 42 схему содержания, добавляет, что „выбор перечисленного для включения в приказ зависит от обстановки, количества управляемых войск и от того, для чего приказ отдается—для боя, походного движения или расположения на отдыхе“.

Этими соображениями и надлежит руководствоваться в каждом частном случае [1]).

3. Форма.

Говоря о значении формы следует, прежде всего, усвоить, что она играет роль чисто подчиненного, служебного, технического порядка и отнюдь не может рассматриваться, как нечто самодовлеющее, принципиальное, как что-то такое, за что следует держаться, „яко слепой стены“.

Наш Полевой Устав издания 1918 г. по сравнению с предшествующим изданием этого устава в значительной степени ограничил свои требования по отношению к форме, сведя их к минимуму.

Эти требования следующие: 1) иметь подпись, номер и отметки: кому отправляется, времени, места, карты, 2) распределять текст по пунктам и 3) допускать передачу приказаний без изменения в тексте и по телеграфу и с посыльными (§ 35).

Таковы обязательные требования Полевого Устава к форме оперативных распоряжений.

В остальном Устав разрешает свободное пользование формами, выработанными практикой.

Таким образом, и с уставной точки зрения совершенно не обязательно графить приказ вертикально пополам, помещая с левой стороны распределение войск, а с правой указывая частные задачи их; также не обязательно приводить расчеты количества батальонов, эскадронов, орудий составных частей и подводить итоги по рубрикам: авангард, главные силы, правая колонна, левый боевой участок и т. д. С жизненной нецелесообразностью и практической невыгодой этих приемов

[1]) Французы, вообще высоко поставившие технику штабной службы, уделяют весьма большое значение приказам, уподобляя боевые действия войск решению математических задач, они сообщают содержанию своих общих приказов крайне большую подробность и детальность, с тенденцией сильного вмешательства в область исполнения, с указанием некоторой программы этого исполнения, его известного росписания.

Общие приказы разделяются на две части: 1-я часть содержит в себе указания чисто оперативного, боевого характера, примерно по схеме, схожей с принятой нашим уставом Пол. Службы, но с большей степенью подробностью изложения общего решения и постановки частных задач (в отношении последних, в смысле более обширного расчленения их по этапам исполнения). Изложению замысла операции (общего решения) придается большое значение, так как замысел, являясь основной частью приказа, служит синтезом первоначальной работы исполнителя, и тем более, чем ниже, мельче этот исполнитель. Считая, что для частей, менее дивизии, узко ограниченная задача предопределяет и самый способ исполнения, французский Устав Пол. Службы полагает, что для дивизии (и выше), как действующей на широком фронте и способной к маневру, безу-

при составлении приказов мы сталкивались уже в предыдущем изложении.

Ставя отметки: 1) кому отправляется, 2) места, 3) времени и 4) карты, следует заметить следующее:

1) На распоряжениях проставляются все адреса, дабы каждый исполнитель мог судить, кому именно они разосланы и надлежит ли ему с своей стороны ориентировать о полученном приказе тех, которые пропущены в адресе, но для которых (с точки зрения данного исполнителя) знание приказа является необходимостью.

2) Проставляя место отдания распоряжения, следует точно обозначать тот именно пункт, где распоряжение подписано, так как это дает понятие о месте пребывания командования.

3) Временем отдания приказа считается время подписания его, оно проставляется лицом, подписывающим приказ. Так как общий приказ, обычно имеющий много адресов, потребует значительного времени на размножение его, то время его отдания (подписи) и фактического отправления не совпадут; поэтому при передаче приказа не по телеграфу, лицо, заведующее рассылкой приказов, отмечает внизу приказа, после подписей, время фактического отправления его по назначению. Соблюдение этого условия чрезвычайно важно, так как дает в зможность получателю проверить время следования приказа.

При передаче приказа по проволоке время проставляется согласно особых правил, устанавливаемых в телеграфных учреждениях. Если приказание написано на бланке полевой книжки, вообще, в условиях, допускающих немедленное отправление его по назначению вслед за подписанием, то в таком случае специальную отметку о времени отправления ставить нет оснований, так как оно совпадает с временем отдачи.

4) Относительно выбора масштаба карты, коей следует пользоваться при составлени данного приказания, говорилось уже выше, поэтому здесь этого вопроса касаться не будем. Подчеркиваем только что безусловно важно не забывать проставлять масштаб карты или карт, которыми фактически пользовались при составлении распоряжений. Иначе может случится, что получатель, знакомясь с распоряжением возьмет другую карту, что может привести к недоразумениям и даже к ошибкам, так как сплошь и рядом название местных предметов, рек и пр. на карте одного масштаба не совпадают с тем же или совсем отсутствуют на картах другого масштаба.

В конце боевых распоряжений, т.-е. наиболее секретных (в отношении которых § 37 Уст. Пол. Службы требует даже особой нумера-

словно необходимо узнать намерения и план старшего начальника. Так, устав говорит, что „каждая операция должна быть выполнена согласно замыслу и плану того начальника, который получил приказ задачу выполнить".

В общем часть I-я общего оперативного приказа не скупится на подробности и детали. Так, например, представляется требование особым § приказа устанавливать стыки либо между двумя соседними войск. соединениями, либо между двумя боевыми участками в пределах данного войскового соединения, что нельзя не признать очень полезным приемом (в особенности для таких соединений, как дивизия, когда элемент местности приобретает весьма важное значение). В нашем уставе мы не встречаем подобной категоричности.

2-я часть приказа содержит распоряжения по службе тыла; она разрабатывается 4-ми отделами штабов корпусов и выше (о существовании в штабах дивизий 4 х отделов сведений пока еще нет).

В приложении № 4 приводятся перечни сведений, помещаемых в французских общих приказах; эти перечни заимствованы из лекций по службе генерал. штаба, читанных во франц. высшей военной школе в 1919—1920 г.г., русский перевод которых выйдет в недалеком будущем.

ции) следует приводить список [1]) расхода копий данного распоряжения, т.-е. указание кому именно оно разослано, обозначая при этом № экземпляра, посылаемого каждому получателю [2]). Более того, что будет указано в этом списке, не должно быть ни одного экземпляра. Следовательно, все экземпляры (в особенности общего боевого приказа) будут нумерованными. Так, конечная часть приказа к корпусу, положим будет иметь следующий вид (подразумевается, что этот приказ передается не по телеграфу):

Командир корпуса (подпись).
Военный комиссар (подпись).
Начальник штаба (подпись).

Приказ отпечатан в 15 экземплярах и разослан в 14 ч. 10 м. 23 мая 1923 г.

Экземпляр № 1 . . . . Начальнику штаба армии.
„ № 2 . . . . Командиру 1 стр. дивизии.
„ № 3 . . . . „ 2 „ „
и т. д.
Экземпляры №№ 14—15 . . . в делах штакора.
Начальник оперативной части
(или вообще лицо, отправляющее приказ) (подпись),

Если же приказ передавался по телеграфу, то в вышеуказанном нет надобности, так как приказ будет иметь всего несколько копий, которые пойдут на телеграфные аппараты и которые вернутся затем в оперативную часть данного штаба.

Таковы общие указания, которых необходимо придерживаться по отношению к форме; требования эти минимальные, так как, в конце концов, дело не в форме, а в том, чтобы во-первых, твердо определить самому, что именно хочешь сказать, а, во вторых, правильно, ясно и абсолютно понятно изложить свои мысли на бумаге.

Это последнее требование относится уже к вопросу редакции распоряжений.

4. Редакция.

Вопрос редактирования приказаний составляет прямую компетенцию штабов и имеет существенно важное значение. Редакция приказов неоспоримо оказывает прямое влияние на исполнение. „Скажи мне, как ты отдаешь приказание, и я скажу тебе, каково будет исполнение" (М. Драгомиров). Приказ, написанный кратко, сжато, но в выражениях, сильно передающих непреклонность воли начальника, естественно, встретит по отношению к себе большее внимание и вызовет более энергичное исполнение, чем приказ, написанный вялым языком, наполненный общими фразами.

Искусство редактирования не дается даром. Можно обладать хорошим слогом вообще, но не владеть военным языком.

Необходимы частые упражнения, большая практика еще в мирное время Практические работы в военно-учебных заведениях, военные игры, полевые поездки, маневры и т. д.—все это должно быть широко использовано для сообщения навыка и опыта в искусном редактировании оперативных распоряжений.

[1]) Этот список следует приводить только на отпуске, остающемся в делах штаба.

[2]) Это прямо требуется английским уставом Пол. Службы (п. 7, гл. VI, т. II).

Важность надлежащей редакции письменных распоряжений отчетливо сознавалась на протяжении военной истории выдающимися полководцами и знатоками штабной службы.

Наполеон пишет одному из своих дивизионных генералов: „необходимо было бы четко писать Ваши рапорты и особенно ясно указывать дату. Та, которую Вы поставили, неясна: не знаю, то ли 11, 21 или 22. Независимо от даты, нужно всегда ставить час, когда Вы пишите и место". В письме ген. Бертье Наполеон говорит, что „дайте знать ген. Онано, что его корреспонденция неудовлетворительна и что он должен знать людей, которых он посылает в конвое. Самое слово „отряд" ничего не значит. Никогда не пишите мне о неопределенных вещах".

Суворов: „План операционный: в главную армию, в корпус, в колонну. Ясное расиределение полков. Везде расчет времени. В переписке между начальниками войск следует излагать настоящее дело ясно и кратко, в виде записок, без больших титулов... Вместе с планом должен быть приложен небольшой чертеж, на котором нет нужды назначать множества деревушек, а только главные и ближайшие места. в той мере, сколько может быть нужно для простого воина". Мольтке: „При отдаче приказаний полезно ставить себя в положение тех, для кого они составляются, и давать себе отчет в том, как бы мы поняли эти приказания".

Бр.-ф.-Шеллендорф: „Каждое слово должно быть взвешено в том отношении, какое впечатление оно должно произвести на получателя".

Должная редакция оттеняется и уставом Пол. Службы. Так, наш Пол. Устав требует (§ 33) такой передачи в распоряжения намерений начальника, чтобы она не вызвала различного понимания при применении их на деле; далее (§ 44) всякое распоряжение должно быть ясным, определенным и кратким, изложение приказов должно отвечать их содержанию, требующему безусловного исполнения.

Германский Пол. Устав (§ 35) требует от приказа ясного и короткого выражения воли вождя и задачи для подчиненных начальников. Отдающий приказ (§ 36) должен мысленно перенестись в положение получающего и предоставить себе, как бы он сам стал бы действовать на основании приказа и каких недоразумений возможно ожидать. Далее, устав рекомендует избегать ничего не говорящих выражений (приводя их образчики), добавляя, что „предположения и ожидания лишь изредка годятся для приказов, обоснования—никогда".

Современное управление зиждется на достаточно широкой самостоятельности подчиненных начальников, на выявлении частного почина. В целях должного урегулирования инициативы подчиненных, направления ее в русло строгого соответствия общему решению и замыслу старшего начальника необходимо надлежащим образом ставить и распределять частные задачи. Отсюда вытекает важность формулировки этих частных задач, изложение коих составит основную часть всякого оперативного приказания.

Таким образом, при изготовлении приказов надлежит обратить особое внимание на изложение частных задач, стремясь, прежде всего, изгнать неясность, неотчетливость, неопределенность. Решительный начальник употребит энергичные выражения и набросает приказание несколькими строчками. Нерешительный затемнит свою основную мысль всякими оговорками, деталями, условностями и пр.

Для сравнения приведем несколько образцов формулировки частных задач:

1) Приказание ген. Куропаткина командиру I сиб. корпуса (20/VIII 1904 г.): „Вы составляете левый фланг наступающей армии. С отходом колонны г.-м. Орлова назад, Ваше положение является выдвинутым и небезопасным. Не допустите, чтобы противник обрушился на Вас превосходными силами. поэтому не продвигайтесь вперед, пока не будете поддержаны резервами. Сегодня Вы резервами поддержаны не будете, резервы притянуты ныне для выполнения важной задачи—овладение позицией у Сыквантуня, с которой после боя отошли ночью. Положение противника еще недостаточно выяснено, поэтому не может быть определено достаточно точно направление, по которому Вы должны действовать. Весьма важно, чтобы Вы определили правый фланг противника. Действия против правого фланга противника и должны составить Вашу задачу. Если противник распространится слишком на север, то, быть может, всего целесообразнее прорвать его расположение. Предоставляю Вашему усмотрению выбрать направление удара, имея в виду, что нашею задачею на 21 августа ставится овладение позицией противника Хванкуфен-Хандялацзы" [1]).

Задача изложена длинно и неопределенно; воля старшего начальника выражена как-то уклончиво, нерешительно. Запрещая продвигаться вперед, рекомендуется взвесить все же целесообразность прорыва неприятельского центра, что, конечно, поведет к выдвижению (в случае успеха). В конце концов, задачей комкора I сиб. является, как-будто бы, действия против правого неприятельского фланга, но вместе с тем, старший начальник предоставляет ему самому выбрать направление удара, спрашивается—какого? В районе того же правого фланга японцев, или, вообще того, который сочтет нужным произвести исполнитель? Тогда комкору I сиб. ничто не помешает ударить не в правый, а, положим, в левый фланг противника. В фразе „если противник распространится слишком на север..." что значит это „слишком" и кто определит его размеры? Ведь, определения Куропаткина и комкора I сиб. могут разойтись и действия исполнителя пойдут вразрез с намерениями старшего начальника.

Вообще, приведенное приказание страдает отсутствием ясного, вполне определенного выражения того, что хочет сам отдающий приказание; естественно, оно должно было вызвать недоразумение и неясность у получившего его.

2) Приказание ген. Куроки 1 японской армии 4/IX 1904 г. „Противник отступает. Армии преследовать неприятеля. 2 дивизии наступать на Лотатай. 12 дивизии правее, поддерживая связь со 2-й на Сандона, оставив в копях охранение флангов. 2-й гв. бригаде и 26 рез. полку оставаться в распоряжении командующего армией, перейти к Мандящаме, куда переезжает и командующий армией" [2]).

Кратко, ясно и выразительно.

3) Мольтке, ставя задачу II армии 21/VI 1866 г., формулирует ее так: „Ваше Королевское Высочество должны немедленно сделать необходимые распоряжения для движения всеми силами на подкрепление I армии против фланга предполагаемого неприятельского наступления и для возможно скорого участия в бою".

Если бы отсюда выбросить „большие титулы", против употребления которых в приказах так восставал Суворов, то это приказание еще более бы выиграло в своей краткости. Энергичность выражения вполне соответствует важности намеченного маневра.

---

[1]) Головин. „Служба ген. штаба", стр. 89 и 170.

[2]) Головин. „Служба ген. штаба", стр. 89 и 170.

4) В период известного Брусиловского наступления на юго-западном фронте в мае 1916 г. командир 2-го армейского корпуса так формулировал задачу 43 пех. дивизии, наносившей удар неприятелю (приказ II арм. корпусу от 5/VII 1916 г.):

„Решительно атаковать противника, имея целью закрепиться на линии выс. 385—Яценкова-Гура—выс. 396—Ксенже Гура—излучина, Королца к югу-востоку от буквы „р“ надписи „Хородыще“, и для действительного содействия, если окажется нужным, прорыву 29 дивизии и ее наступлению на север; иметь во всяком случае в виду в дальнейшем обеспечение ее левого фланга включительно до перекрестка дорог у двух охотничьих домов севернее Ляс Бучина“.

Редакцию следует признать безусловно неудачной:

а) при *решительном* ударе не может являться *целью действий* закрепление на определенной линии, так как подобное закрепление как известный акт пассивного действия, но есть *самодовлеющая* цель *решительной атаки*, а лишь *средство* для достижения цели, указание на которую в приказе отсутствует совершенно. б) Вторая половина редактирована неясно и неуклюже.

5) Директива 15 красной армии от 13 мая 1920 г. (приложение № 3, § 4):

„Приказываю: Начдивам 4, 6, 11, 29, 53, 56 с рассветом 14 мая перейти в решительное наступление с целью уничтожения первой польской армии и выхода к 18 мая на линию Шарковщизна ст. Наводруцк Докшицы устье р. Сергуч. Начкавдив 15 сосредоточить кавдивизию 14 мая в районе ст. Оболь и Улла, держа ее в полной боевой готовности для выполнения особой задачи“.

Общая цель действий формулирована твердо и определенно. Однако, цитированный пункт приказа не даст распределения ближайших задач по дивизиям, так как только указана цель действий и рубеж, который должны достигнуть дивизии через 4 дня, пройдя 50—60 верст. Несомненно, дивизиям все же были поставлены задачи более ограниченные по времени и пространству, что вероятно, было сделано предыдущими или последующими распоряжениями. На это указывает общий дух приведенного приказа

Итак, следовательно, частные задачи должны ставиться во главу угла приказа, они—его фундамент, его—существеннейшая часть.

Естественно, поэтому, что изложение их должно следовать в начале приказа, непосредственно вслед за изложением общей обстановки и общего решения старшего начальника.

Излагаться частные задачи должны в виде отдельного пункта приказа.

Конечно, не в соблюдении этих правил заключается суть дела; самое важное—это, чтобы отдающий приказ, сам вполне точно определил, *что он хочет*, а затем сформулировал бы пункт приказа с изложением частных задач в редакции, не оставляющей у исполнителей никакого сомнения в безусловной необходимости точного выполнения полученных задач [1]).

---

[1]) Характерно суждение Бонч-Бруевича („Потеря нами Галиции в 1915 г.“) об оперативной работе высших штабов старой русской армии: в частной любопытна критика, которой он подвергает способ постановки высшим командованием частных задач фронтам. На стр. 109 он пишет: „в тех редких случаях, когда ближайшая задача как бы устанавливалась определенно, Главковерх все-таки не был в состоянии распоряжаться в ее духе путем постановки фронтам определенных частных задач, вытекающих из этой ближайшей задачи войны, на которой он остановился, хотя бы временно. Вместо постановки задач фронтам, Главковерх обыкновенно запрашивал предположения Главкомов, выслушивал их доклады и в результате стремился к согласованию разноречивых стремлений с.-з. и ю.-з. фронтов. В некоторых случаях Главковерх просто становился на сторону предположений одного из главкомов; тогда вся ставка проявляла пособничество одному фронту, одобренному—и наоборот, ставила во всем препятствия другому фронту, предположения коего не были приняты верховным. В этих случаях тот или другой фронт, не пользовавшийся сочувствием, больше воевал со ставкою, чем с неприятелем, затрачивая энергию на пустопорожнее дело“.

Остановимся теперь на вопросах общей редакции распоряжений, исследовав сущность технических приемов, целесообразное применение которых облегчит достижение уставных требований ясности, определенности и краткости приказаний.

Ясность. Приказание, полученное исполнителем, может вызвать у него несогласие по существу его содержания. Он может усомниться в целесообразности поставленной ему для выполнения задачи, может считать невыполнимой ее в указанный срок или слишком обширной по сравнению с его средствами и т. д.—это дело одного порядка [1]).

Но приказание не должно быть темным по смыслу, оно должно читаться легко и свободно, без необходимости упорно вчитываться, ища смысл; слог приказания, стиль его, манера изложения должны способствовать легкости уразумения написанного. Составленный подобным образом приказ может считаться ясным в своем изложении.

С целью удостовериться достаточно ли ясно изложено распоряжение полезно, составив его, перечитать самому или прочесть его другому лицу и проверить ясность передачи мыслей и установить, может ли (и какой именно) иной смысл в представлении получателя вызвать данная редакция распоряжения. Подобный прием в состоянии вызвать переделку редакции, исправление слога с целью устранить возможность недоразумений.

Излагая свои мысли, надлежит писать короткими фразами, избегая длинных, хотя бы и плавных, периодов; чем проще выражения, тем лучше; не употреблять слов, вообще мало употребляемых, в частности избегать иностранных слов.

Правильность военной терминологии играла большую роль. Правильно назвать—правильно понять. Именуя какое-нибудь военное явление, случай или действие следует подбирать выражения, совершенно точно характеризующие признаки их, отличительные свойства и особенности. Правильная терминология устраняет недоразумения, вырабатывает общий военный язык и устанавливает единство понимания в определении понятий [2]).

Стр. 111: „Бывали случаи, когда Главкомы фронтов, почувствовав надвигающуюся возможность катастрофы или просто боясь ответственности, запрашивали Главковерха, заканчивая вопрос просьбой—поставить им определенную задачу. В ответ на такие запросы ставка с чисто канцелярской изворотливостью, ссылаясь на ровно ничего не стоющие в оперативном смысле телеграммы, всегда ставила в известность Главкомов, что задача им поставлена и что, таким образом, они ломятся как бы в открытую дверь.

У Главкомов не хватало гражданского мужества рассеять тем или иным способом такого рода мистификацию и они... обыкновенно умолкали, запасшись на всякий случай черновиком сделанного ими в ставку запроса.

Боевые события в таких условиях развивались вне влияния воли полководца, как-то стихийно для нас и вполне планомерно для противника“.

Приведенный отзыв заключает в себе значительную долю справедливости. Помимо Ставки и фронтов, аналогичные приемы работы наблюдались и в подчиненных штабах.

[1]) В этих случаях исполнитель в порядке предложения, идущего снизу, представит свои соображения на усмотрение старшего начальника.

[2]) „Ясность в выражениях — непременное условие успешного управления. Только участники боев могут понять все ее значение: самое малое упущенное

Определенность. Для придания распоряжению необходимой определенности полезно придерживаться следующих приемов:

1) Не допускать уклончивых, неопределенных, допускающих различный масштаб исполнения и т. д., выражений в роде „по возможности“, „попытаться“, „смотря по обстоятельствам“ и т. п.—в большинстве случаев они не дадут желаемых результатов и приведут к полумерам. Обратно—и преувеличения в виде требования действий „во чтобы то ни стало“, „без устали“ и т. д. не пригодны: они способствуют апатии и инертности. Надо требовать достижимое (хотя и с большим трудом) и соответственно формулировать это. Также избегать выражений, не точно определяющих действия по времени их выполнения в роде „немедленно“, „по окончании артиллерийской подготовки“, „при наступлении дня“ и т. д.

Избегать вообще мало или ничего не говорящих выражений.

2) Правильно писать названия местных предметов, пренебрежение к этому часто ведет к большим недоразумениям (так, в мировую войну в одном из французских приказов вместо того, чтобы указать, что снабжение припасами будет производиться на вокзале Breteuil branchement был указан просто вокзал Breteuil, в силу чего обозы, собравшись у второго пункта, напрасно ожидали припасов, которые были в первом (в 65 километрах восточнее).

Названия местных предметов и населенных пунктов точно согласовывать с картой, которой пользовались при составлении распоряжений. Названия эти не склонять, писать отчетливо—и для большей наглядности—большими буквами или подчеркивать; при пользовании иностранными картами писать названия теми же буквами, что и на карте, приводя рядом в скобках название по русски. В пограничных местностях писать названия на обоих языках.

3) Обязательно ориентировать мелкие пункты или вообще трудно находимые на карте, определяя (в скобках) их положение относительно какого-нибудь резко заметного (написанного крупным шрифтом) пункта (города, местечка, слободы, ж. д. станции). Этот прием во-первых дает определенность, а во-вторых, облегчает нахождение по карте поименованных в приказе пунктов и тем экономит время исполнителя. Также следует поступать и при нахождении в одном и том же районе пунктов с одинаковыми названиями (или писать, например, Петровское (южное), если севернее также имеется Петровское).

4) При указании дорог обозначать их населенными пунктами в достаточной для полноты ориентирования мере. Особо тщательно производить обозначение перекрестков дорог и их разветвления, а также выходов из населенных пунктов. При указании выходов говорить куда ведут дороги.

5) Пользуясь картой, ссылаться на высоты; при ссылках же обязательно указывать отметки и ориентировывать высоты (например, высота 78,4, в 1½ верстах сев. западнее такого-то пункта).

6) Все двойные названия писать полностью, вообще, все названия воспроизводить с фотографической точностью; не писать, напри-

---

из виду высшей инстанцией, делает иногда приказание неисполнимым внизу; требуются часто часы на переспрашивания и раз'яснения, упускается дорогое время. Мы пока еще страдаем неуменьем ясно и определенно выражать свои мысли. Нужна большая работа мирного времени; нужно в училищах, академии и на службе работать над этим“. Так писал А. Незнамов. („Из опыта Русско-Японской войны“) в 1906 г. под свежими впечатлениями уроков этой войны, в которой он принимал участие в качестве старшего ад'ютанта штаба 35 пех. див. „Мы пока еще страдаем...“ это „пока“ продолжается и ныне. Ясность изложения распоряжений все еще заставляет желать много лучшего.

мер, местечко Новоселково, или слобода Александровская, если на карте перед этими названиями нет букв, „м“ и „сл“ (хотя бы Новоселково или Александровская действительно являлись бы первое—местечком, а второе слободой). Точно также не следует писать „дер. Антоновка“, если на карте перед „Антоновка“ нет буквы „д“, так как: а) само-собою понятно (хотя бы по шрифту), что Антоновка—деревня, писать букву „д“ или полностью слово „деревня“ — лишний труд, не нужно отнимающий время и б) это противоречило бы правилу писать названия так, как они указаны на карте.

7) Участки местности и расположения своих войск обозначать с правого фланга к левому, у неприятеля—наоборот.

8) Ориентировывать направления всегда по странам света, избегая такого обозначения, как „вправо“, „влево“ и т. д.

9) Голову и хвост колонны обозначать по направлению движения.

10) При указании времени не помечать „0 часов“ такого-то числа, а несколькими минутами позже или раньше (чтобы гарантировать невозможность путаницы на целые сутки).

11) Всегда указывать в распоряжениях: кому отправляется, место, время и карту.

Краткость. С этой целью в распоряжениях не должно быть ни одного лишнего слова; это—основной прием работы в этом направлении. Краткость приказания в значительной мере достигается применением сокращенных наименований.

Наш Пол. Устав (§ 45 п. 10) рекомендует „штабы и войска обозначать сокращенно, но не во вред ясности“.

Сокращение можно достигнуть, во-первых, слитным написанием слов, часто употребляемых, и в сокращенном виде всем понятным. Так напр., вместо того, чтобы писать „штаб 7-й стр. дивизии“, „командир I кав. корпуса“, „начальник инженеров армии“, „дорожно-мостовая рота“, „ружейно-пулеметный парк“, „укрепленный район“, „канонерская лодка“, и т. д. и т. д.— следует писать: „штадив 7 стрелковой“, „комкор 1 кавалерийского“, „начинарм“, „дормострота“, „ружпульпарк“, „укрепрайон“, „канлодка“. Этот код сокращенных наименований ныне обязателен при телеграфных сношениях что и регламентировано соответствующими распоряжениями центра.

Но и помимо телеграмм, он должен найти себе широкое применение в распоряжениях, рассылаемых с посыльными, что значительно сократит их и тем с'экономит время и составителя и получателей.

Во-вторых, сокращение возможно применять:

а) при обозначении частей войск, а именно:

вместо	„корпус“	писать	„корп“	или просто	„к-с“
„	„дивизия“	„	„див“	„ „	„д я“
„	„батальон“	„	„бтл“	„ „	„б-н“
„	„эскадрон“	„	„эск“	„ „	„э-н“

и т. д.

При обозначении частей вместо, например, „28 стр. полк“ писать „28 стр. п.“ или вместо „3 батальон 28 стр. полка“ писать так: „III/28 стр. п.“.

Приемы, вообще говоря, могут быть крайне разнообразные; все они должны преследовать цель сокращения отнюдь не во вред ясности и не должны вызывать неправильное толкование сокращенных слов.

б) При обозначении времени, например, числа, месяца и года, вместо того, чтобы написать, положим, „27 марта 1923 года“ выгоднее

написать „27. III. 23 г.“; обозначая время суток вместо, положим, „16 час. 45 мин.“ написать „16^{45}“.

в) При обозначении карты нет нужды приводить полный, так сказать, ее титул, а для краткости писать: „карта 2 версты“ или еще сокращеннее „карта 2 в.“.

Так как необходимо бережно относиться к времени, которое затратит подчиненный, получивший известное распоряжение, то помимо уменьшения внешних размеров приказаний, следует придерживаться еще следующих приемов:

а) при обозначении известных районов или собственного расположения вести таковое от правой руки к левой; это — даже при отсутствии ориентирования упоминаемых пунктов — позволит быстрее найти на карте нужные названия, так как читающий приказание сразу будет знать, куда ему устремить свое внимание.

Если же не ориентировывать пункты, да еще при этом не придерживаться вышеприведенной системности обозначения, то отыскание по карте указанных в распоряжении названий отнимет много времени [1]).

б) Писать распоряжения отчетливо, таким шрифтом, чтобы их можно было бы прочесть и при плохом освещении.

Почерк, если они написаны от руки, играет не маловажную роль, небрежность в этом отношении не должна иметь места; отнюдь не скрадывать окончание слов, а дописывать их аккуратно и отчетливо, иначе возможны нежелательные недоразумения.

IV. Техника передачи распоряжений.

1. Порядок передачи:

а) Выбор средства передачи.

Всякое боевое распоряжение по его подписании возможно скорее должно быть передано по назначению. Ответственность за быстроту передачи распоряжений полностью ложится на штаб, в частности на оперативную его часть.

При установлении порядка передачи следует учитывать в каждом частном случае: 1) характер передаваемого распоряжения (срочные, несрочные, секретные, несекретные) и 2) наличие тех или иных средств связи.

В случае одновременного скопления распоряжений и ограниченности средств связи надлежит, учтя все обстоятельства, установить очередность передачи. Это условие в полной своей мере относится к техническим средствам связи, которые, как наилучшее средство передачи, должны быть всегда в готовности к передаче боевых оперативных сообщений, в силу чего наш Устав Пол. Службы запрещает перегружать их передачей административных сообщений (§ 67). Это требование устава чрезвычайно важно; необходимо строго следить за практическим осуществлением его на деле, принимая драконовские меры для беспрепятственной передачи по проволоке всех оперативных сообщений, вне всякой очереди.

[1]) Автор по личному опыту может утверждать, что иногда на это уходило до получаса, что в условиях срочной оперативной работы являлось непосильным расходом времени.

Гражданская война характеризовалась обилием бумажной переписки; телеграф — это основное средство связи высших штабов — находился в состоянии хронической загруженности. Каждый из отделов штаба или Пол. Управления стремился всеми мерами протолкнуть на быструю передачу свои телеграммы; на телеграф приносили телеграммы сами представители отделов и лично проталкивали бумаги, стремясь захватить лучшую очередь. Это приводило к тому, что иногда оперативные телеграммы задерживались передачей. Оперативному отделу приходилось зорко следить за передачей своей корреспонденции; принимались организационные меры, создавались комиссии по разгрузке телеграфа, для определения очередности передачи телеграмм (оперативные или вне очереди), за передачей оперативной корреспонденции наблюдал ответственный оперативный дежурный.

К концу войны, а так же в данное время, порядок пользования штабными аппаратами и порядок передачи телеграмм (по литерам) установился вполне определенный; он обеспечивает главенствующее значение передачи оперативных телеграмм, во всяком случае, наиболее важных и срочных, но тем не менее в период оживления боевых действий оперативному отделу все же придется быть на чеку и иметь на телеграфе свой зоркий глаз.

Срочность передачи обеспечивается соответствующим выбором средств передачи. Этими последними являются:

1) Проволочный телеграф — быстро и верно действующее средство. Лучшие аппараты — Бодо и Юза. При передаче телеграмм возможны случаи перехвата депеш противником. Основное средство связи высших штабов — фронта и армии. Перерыв в действии сейчас же становится заметным и при налаженности дела — быстро ликвидируется (во всяком случае, возможна передача обходом). Искажение текста легко обнаруживается при сличении контрольной ленты с оригиналом.

2) Телефон — в высших штабах для внутренних сношений; в штабе дивизии — с ее частями; по определению германского Пол. Устава (§ 60) телефон — основа осведомительной сети.

Возможность подслушивания телефонных разговоров вынуждает в полосе до 2—3 верст от передовой линии устраивать двойную проводку.

В штабах, для обеспечения секретности, применяются секретные коммутаторы.

Передача занимает незначительное время; однако, если расстояние большое, то звуки слышны слабо и передачу распоряжений приходится считать неудовлетворительной в смысле быстроты. Так, в 1920 г. штаб 16 армии, в период нашего наступления на западном фронте летом 1920 года, организовал и выбросил вперед оперативный пункт с задачей установить и поддерживать связь полештарма с полештадивами. Связь имелась по аппарату Морзе и по телефону, но в большинстве случаев приходилось довольствоваться телефонной связью. Расстояние до полештадивов (от оперпункта) в среднем равнялось 20—30 верстам. Тонкий провод и дальность расстояния в сильной степени затрудняли телефонную передачу армейских директив, почти всегда значительных по размеру. Слова разбирались с большим трудом, принимающие переспрашивали по нескольку раз почти каждое слово; сплошь и рядом приходилось передавать слова по отдельным буквам. Все это отнимало много времени — до одного — полутора часов на передачу (с поверкой) армейской директивы в 1500—2000 слов. Передача происходила без участия рядовых телефонистов, от ответ-

ственных работников ячейки оперупра при оперпункте к оперативным сотрудникам полевых штабов дивизий [1]).

В полосе, подверженной действию неприятельского огня, телефон часто отказывает в действии из-за порыва проводов (осколки снарядов, газы при разрыве их).

3) Радио-телеграф—прекрасно действующее средство и при том на большие расстояния; почти не знает влияния неприятельского огня.

Крупный недостаток—невозможность передачи радио-телеграмм без зашифровки их особым кодом, так как иначе они становятся достоянием неприятеля [2]).

В силу этого телеграммы должны быть краткими, так как их обязательно надо зашифровывать.

По свидетельству фон-Куля [3]) „в августе и сентябре 1914 г. генеральный штаб испытывал большие затруднения вследствие плохой связи между главным и армейским командованием. Телефонная связь была неудовлетворительна, она не поспевала при быстрых передвижениях армии. Переговоры по радио могли вестись кратковременно и были недостаточны для подробного осведомления командования о положении, и для того, чтобы последнее могло дать главному армейскому командованию исчерпывающие указания. Кроме того, переговоры по радио требуют для запросов и ответов гораздо больше времени, чем обыкновенно принято думать“.

Приведенный отзыв об использовании радиотелеграфа звучит пессимитически; это не значит, однако, что от радио следует отказаться, как от средства оперативного сношения. Весь вопрос заключается в целесообразной, разумной постановке дела.

В польскую кампанию 1920 г. мы почти не пользовались радиотелеграфом для оперативных целей, между тем, как для целей информационных он работал с прекрасными результатами. При оперпункте 16 армии (см. выше) имелась автомобильная радиостанция, передвигавшаяся вместе с оперативным пунктом и открывшая свои действия при каждой остановке последнего. Однако, отсутствие резины или горючего, поломка механизма, отсутствие запасных частей, а главное пренебрежительное отношение к своим радиостанциям со стороны полештадиков (в силу чего дивизионные радиостанции зачастую не разворачивались)—сильно тормозили работу армейской радиостанции, в назначительной мере уменьшая ее практическую применимость.

Да и со стороны самих оперативных отделов наблюдалось отсутствие веры в практическую полезность сношений по радио; в редких, сравнительно случаях оперативного использования радио-телеграфа оперативные отделы проявляли неуменье правильно пользоваться им. Забывали, что нельзя посылать длинных телеграмм, как требующих много времени на шифрование и расшифрование; поэтому и выходило, что радио передавал срочные оперативные распоряжения через полсутки. Так например, в практике штабной работы 29 дивизии был случай, когда ее дивизионной радиостанции было предложено передать телеграмму в 4875 букв; при нормальной работе, считая время

[1]) Германский Пол. Устав содержит прямое указание, что передача приказаний по телефону следует от офицера к офицеру (§ 48).

[2]) Германский Пол. Устав запрещает передавать по радио важные распоряжения, так как шифр рано или поздно может быть раскрыт врагом. (§ 60 стр. 24).

[3]) „Германский генеральный штаб“, стр. 189 и 190.

на шифрование, передачу и расшифрование понадобилось бы 10—12 часов.

В результате — оперативные работчики избегали пользоваться радио, считая его слишком медленно действующим средством.

Между тем, радио-телеграф отличное средство сношений, в особенности для осажденных крепостей, для войск, находящихся в состоянии окружения, для выброшенной вперед массы конницы. Необходимо лишь помнить, что радиотелеграммы не должны заключать в своем тексте более 2—3 десятков слов.

4) Радиотелефон—новое средство, еще не нашедшее себе широкого практического применения в военном деле. Несомненно ему принадлежит огромное будущее.

Перечисленные средства являются техническими. Из обыкновенных средств связа найдут себе применение в штабах, начиная с штаба дивизии и выше, нижеследующие посыльные:

1) На самокатках и мотоциклетах—как более легкие пройдут по менее хорошим дорогам. Грязь, распутица, большой снег, сильный песок делают их почти неприменимыми. На большие расстояния пользование ими сомнительно.

2) На автомобилях: сильная зависимость от состояния дорог, требуется хорошее обеспечение резиной и подходящая к нашим дорогам система машин. При хорошей дороге и при известности места нахождения лица, коему надлежит доставить приказ, средство вполне пригодное и при том на значительное расстояние.

Подполковник Хенч во время своего командирования в штабы 1, 2, 2, 4 и 5 германских армий проделал на автомобиле путь около 600 верст и выполнил свою задачу — выяснение положения и отдача на месте соответствующих приказаний—в двое суток.

В сентябре месяце 1920 г. при нашем отступлении от Варшавы штаб 16 армии, вследствие утери связи с штабами подчиненных дивизий, отправил однажды армейскую директиву с легковыми автомобилями по трем направлениям. Только один не дошел по назначению (был захвачен поляками); остальные два к вечеру того же дня доставили директиву в штабы нескольких дивизий.

Много лишнего времени ушло отчасти из за плохой дороги (пески), отчасти в силу того, что из-за незнания точного местонахождения штадивов пришлось их разыскивать.

3) На аэропланах—очень быстрая доставка приказаний; важные условия успешности доставки: знание пункта доставки и наличие в этом районе сносной площадки для спуска.

Весной 1920 г. во время наступления 16 армии на Минском направлении при утере связи с штабом 8 стр. дивизии ей была доставлена армейская директива на аэроплане в тот же день.

Помимо этих средств, широкое применение в дивизиях, корпусах и армиях найдет летучая почта—конная или мотоциклетная. Приказания, следуя от поста к посту, передаются достаточно быстро и надежно.

Таковы общеупотребительные средства передачи приказаний. Устав рекомендует еще за получением распоряжений вызывать в штабы приемщиков от войск, однако, он запрещает производить подобные вызовы во время боя (§ 60 стр. 34).

Из перечисленных средств передачи распоряжений для высших штабов фронтов и армий явится основным средством проволочный телеграф. Эти штабы обычно значительно удалены в тыл от штабов подчиненных войсковых соединений, почему нельзя считать вполне

возможным конкуренцию телефона. Кроме того, они обладают большими телеграфными средствами, позволяющими как развивать большую стационарную работу по многим направлениям и со многими подчиненными инстанциями, так и быстро наводить новые или восстанавливает разрушенные телеграфные линии. Всегда, наконец, возможно использование железнодорожных телеграфных проводов. Удобство сношений при полной возможности их делает проволочный телеграф ходовым средством связи штабов фронтов и армий с подчиненными штабами; следовательно, он как общее правило и послужит средством передачи приказаний из штаба фронта в штабы подчиненных армий и от этих последних—в штабы подчиненных корпусов.

Штаб корпуса с штабами подчиненных дивизий будет сноситься по телеграфу и в равной степени по телефону; достаточно большое применение найдет и летучая почта.

Сношение штаба дивизии с штабами подчиненных полков будут протекать преимущественно по телефону; письменные распоряжения большие по размерам и технически неудобные для передачи по телефону, будут пересылаться по летучей почте, с отдельными посыльными, в важных случаях—с лицами комсостава.

Каждое средство связи, каждый способ ее, могут отлично действовать при условии умелого их применения (§ 62 Пол. Устава).

В каждом частном случае, отправляя по назначению распоряжение, необходимо тщательно взвесить все обстоятельства, говорящие за и против выбора того или иного средства передачи распоряжений. Выбор этого средства должен прочно обеспечить быстроту и секретность передачи, или один из этих элементов, в зависимости от того, что из них по данным условиям доминирует.

На надлежащий выбор средства передачи окажут свое влияние многие условия. Так, придется учесть:

а) степень секретности отправляемого распоряжения. Если оно по своему содержанию настолько важно, что не должно быть известным широкому кругу лиц, то, может быть, не говоря уже про телефон (легко подслушать), даже и исправно действующий телеграф будет непригоден, так как с содержанием распоряжения неминуемо ознакомятся телеграфисты, ответственные оперативные дежурные и т. д. В этом случае придется остановиться на посылке распоряжения с доверенным лицом для передачи его из рук в руки адресату, или же передавая по телеграфу, зашифровать. Последнее же выдвинет на очередь вопрос, как сильно отразится оно на срочности передачи. Если элемент времени играет в данном случае такую же роль, как и сохранение секретности, то, отказавшись, положим, от телеграфа, как раскрывающего содержание важного документа большому кругу лиц и остановившись на решении разослать распоряжение в запечатанных конвертах с посыльными, следует решить вопрос о выборе средств передвижения для поездки доверенных лиц, отвозящих приказание. Вообще говоря, самым быстрым посыльным будет тот, который надежнее всего доедет до места назначения. Другими словами, отправляя посыльных, надлежит учесть состояние и качество дорог. Потому, отправляя с посыльными срочное приказание, может быть придется отказаться от быстро проходящего посыльного (на автомобиле, мотоцикле), а воспользоваться верховой лошадью. Если в районо пункта назначения имеется подходящее место для спуска и атмосферные условия благоприятствуют полету аэроплана, то вполне целесообразно воспользоваться услугами последнего, посадив в него пассажиром доверенное лицо.

Итак, как видно из изложенного, при отправлении в высшей степени секретного распоряжения приходится решать изрядное количество вопросов, многие из которых находятся во взаимном противоречии друг с другом.

б) Степень срочности распоряжения. В этом случае технические средства передачи имеют решительное преимущество и должны быть предпочтены средствам обыкновенным. Если же техническая связь отсутствует, то придется остановиться на посыльных, и при том на наиболее быстро передвигающемся; опять-таки необходимо будет учесть погоду, длину пути, качество дорог и т. д. т.-е. верно оценить надежность выбранного средства передачи.

в) Если штаб, куда следует отправить распоряжение, находится в это время в передвижении, то это усложнит передачу, так как несмотря на принимаемые обычно меры все-таки будет такой промежуток времени, когда связь—техническая, конечно,—временно порвется В случаях, когда необходимость передачи данного распоряжения не терпит отлагательства и не позволит выжидать установления прямой связи с новой стоянкой подчиненного штаба необходимо попытаться доставить распоряжение штабу, соседнему данному подчиненному штабу, и приказать ему переслать его по адресу собственными средствами. Если это не представится возможным или потребует на свое выполнение долгое время, то надлежит решить вопрос — не целесообразнее ли будет, не теряя времени, отправить распоряжение с посыльным (соответственно выбранным) прямо вслед передвигающемуся подчиненному штабу.

В большинстве случаев подчиненный штаб, уходя вперед, оставит на прежнем месте связь с высшим штабом, при посредстве которой явится возможность передать приказание на прежнюю стоянку ушедшего штаба по проводу. В дальнейшем, следует проследить, как будет организована последующая переотправка и если она производится не надлежащим с точки зрения высшего штаба средством передачи, то высший штаб должен настоять на выборе наиболее по данным условиям подходящего средства переотправки.

Если, наконец, подчиненный штаб предварительно своего перехода откроет связь из нового места стоянки, то в таком случае при разрешении вопроса о выборе средства передачи распоряжений надлежит руководствоваться сказанным выше в п. п. а и б.

г) Вид боевых действий также окажет влияние на выбор средства передачи. В то время, как во встречном бою, при развертывании колонн и вступлении их в бой придется в большинстве случаев базироваться на посыльных (опять-таки выбирая их в соответствии с условиями расстояния, состояния дорог и пр.), оборонительный и планомерный наступательный бой позволит обратиться к преимущественному использованию технических средств связи.

д) Условия текущей боевой обстановки, неблагоприятно влияющие на управление войсками, вызывающие потерю связи с подчиненными инстанциями, также придадут преимущественное значение средствам обыкновенной связи, предрешая этим самым вопрос о выборе средств передачи распоряжений.

Невозможно, да и бесполезно приводить все условия, которые так или иначе повлияют на выбор средства передачи.

Следует лишь твердо усвоить, что, выбирая средства передачи, надлежит в каждом частном случае всесторонне оценить все обстоятельства, которые смогут предопределить целесообразность выбора.

В этом деле не должна быть упущена ни одна деталь, какой бы мелочной она не казалась.

б) Наблюдение за передачей.

Наблюдение за передачей распоряжений преследует обеспечение правильности и быстроты этой передачи. Говоря о передаче распоряжений, мы подразумеваем распоряжения, передаваемые по телеграфу. Как мы видели выше, это будет обычно для штабов, фронтов и армий.

По подписании распоряжения оно без промедления передается на телеграф для передачи по адресам.

Общие приказы (боевые фронтовые и армейские директивы), как документы большой важности, содержащие частные задачи и указания о сроках их выполнения, не должны замедляться передачей попав на телеграф. Общие приказы имеют большое количество внешних адресатов. Обычно в состав фронта входят 3—5 армий, отдельные кавалерийские корпуса. В состав армии—примерно такое же количество корпусов. Со всеми подчиненными инстанциями нормально высшие штабы имеют прямую проволочную связь с каждой в отдельности Для ускорения передачи в случаях, действительно не терпящих промедления, необходимо размножить общее приказание по числу внешних адресатов и сразу подать их на соответствующие аппараты. Иначе пришлось бы один экземпляр приказания передавать с одного аппарата на другой последовательно, по завершении очередной передачи по отдельному адресу.

Таким образом, при особой срочности передачи общего приказания исполнителям последнее размножается по числу прямых проводов, связывающих данный штаб с штабами подчиненных войсковых соединений. Если этой особой срочности не требуется, то общее приказание подается на телеграф в одном экземпляре для передачи путем последовательного обхода телеграфных аппаратов.

Важные боевые распоряжения передаются под непосредственным наблюдением ответственного дежурного по оперативному отделу. Он несет это приказание на телеграф, регистрирует его и лично подает на соответствующий аппарат, следя за тем, чтобы оно немедленно же начало бы передаваться. Для приема он заблаговременно вызывает ответственного дежурного подчиненного штаба.

Если аппарат в момент подачи на него подобного оперативного распоряжения оказался бы занят передачей другой депеши, дежурный (в особенности, если депеша длинна и не скоро может закончиться передачей) приостанавливает передачу и предлагает телеграфисту начать передачу поданного им документа.

Полезно применять следующий прием: передачу начинать словами „у аппарата ответственый дежурный такой-то, прошу принять такое-то распоряжение“. Далее следует текст. Закончить текст передаваемого распоряжения прибавить: „передал такой-то тогда то-(число, часы, минуты) кто принял?“ Ответ („принял такой-то, число, часы, минуты“) наклеить на контрольную ленту. Это позволит в случае надобности получить точную справку:

1) Кто передавал из высшего штаба и кто принял в низшем.

2) Когда произошла фактическая передача по проводу.

Надобность же в этих справках возникает нередко, так как по опыту гражданской войны бывали случаи, когда весьма срочный приказ, законченный передачей, положим, в 4 ч. 15 м. попадал фактически в руки адресату только, допустим, через 3—4 часа (а то и позже), что

вызывало нарекания на передававший штаб, расследование же выясняло, что принявший приказ в низшем штабе не принял должных мер к немедленному вручению принятого им приказа адресату (подчиненному войсковому начальнику или хотя бы его начальнику штаба).

При самой передаче ответственный дежурный следит за тем, что бы она шла без остановки. Если действие нарушается (неисправность аппарата, перерывы тока) он слѣдит за тем, чтобы своевременно были приняты надлежащие меры по восстановлению действия, не отлучаясь при этом из аппаратной. Наблюдает, чтобы при передаче не присутствовали посторонние лица и не знакомились бы с содержанием передаваемого документа.

По окончании передачи он забирает переданный документ и наклеенную ленту передачи, предварительно тут же сличив ее с текстом распоряжения в целях установления правильности передачи, т.-е. отсутствия искажения текста передававшим телеграфистом. Это условие очень важно, выполнение его лежит на непосредственной ответственности наблюдающего за передачей [1]).

Если ответственный дежурный, доставив распоряжение на аппарат, сталкивается с фактом отсутствия в этот момент связи с нужным адресатом (временный перерыв), то, в случае если восстановление связи требует большого времени, он обращается к содействию специалиста (ответственного дежурного по связи) с требованием передать распоряжение обходным путем (через другие направления и провода), добиваясь фактического выполнения своих требований. Если это почему-либо оказывается невозможным и телеграфная передача распоряжения грозит затянуться на долгое время, он докладывает об этом начальнику оперативного отдела или начальнику штаба, поступая затем по их указаниям.

В случаях, когда распоряжение, как очень важное и срочное, должно быть немедленно вручено адресату для ознакомления, дежурный по окончании телеграфной передачи тут же по аппарату предлагает принявшему распоряжение тотчас же доложить его тому начальнику, которому оно адресовано. В дальнейшем, путем телеграфных переговоров, он должен удостовериться, что распоряжение вручено по назначению и узнать точное время вручения.

Если распоряжение имеет в адресе одного исполнителя и несколько лиц, коим оно адресовано в копиях для сведения, то дежурный при телеграфной передаче такого распоряжения обязан проследить, чтобы подобное распоряжение сперва было бы передано в адрес исполнителя, а затем уже тем, кому оно адресовано в копиях.

---

[1]) Вот характерный пример недосмотра наблюдавшего за передачей телеграфного приказа: в середине августа 1920 г. в состав зап. фронта была включена 1 конная армия. Обстановка в этот момент была для нас очень тяжела, наше наступление приостановилось. Для улучшения нашего положения командование зап. фронта поставило 1 конной армии новые задачи, в силу которых эта армия должна была, оставив Львовское направление, перегруппироваться и начать действия в другом направлении. Соответствующая директива фронта была передана в штаб 1 конной армии, но при передаче телеграфист пропустил подпись члена РВС фронта, в силу чего приказ оказался подписанным одним командующим зап. фронтом. Это обстоятельство возбудило сомнение в штабе 1 конной армии.

В результате на выяснение этого недоразумения ушло несколько дней, что привело к оттяжке намеченного маневра, притом, в обстановке, недопускавшей промедления.

Этого не случилось бы, если бы сотрудник штаба, наблюдавший за передачей приказа внимательно отнесся к своим обязанностям.

Таким образом, ответственный дежурный по оперативному отделу наблюдает весь путь оперативного распоряжения—от телеграфного аппарата станции передачи до фактического вручения распоряжения в руки адресату. Так поступает он при всех случаях передачи очень важных или очень срочных оперативных распоряжений.

Вообще же оперативная часть каждого штаба не может считать оконченной свою миссию изготовлением распоряжения и—по подписании его—сдачей на телеграф для дальнейшей передачи. Оперативный отдел непрерывно следит за этой передачей, осведомляясь через своих сотрудников о ходе ее, о задержках и т. д. Он принимает все меры к беспрепятственной, быстрой и правильной передаче оперативных распоряжений. Если за передачей одних—в силу их важности или исключительной срочности—он имеет непосредственное наблюдение при помощи специально для этого выделенных лиц, то за передачей других он следит вообще, справляясь в телеграфе, посылая туда сотрудников, звоня по телефону.

Дежурный по оперативному отделу, проследив передачу распоряжения по назначению, докладывает об этом начальнику оперативного отдела. Если передачи производились ночью или вообще в период прекращения работы в штабе, то он докладывает о передаче начальнику отдела, как только последний появится в штабе. Таким образом, начальник оперативного отдела, придя утром в штаб, должен быть тотчас же осведомленным во всех подробностях о передаче распоряжений за ночь.

Сказанное выше о работе дежурного по оперативному отделу по наблюдению за передачей относится и к любому сотруднику отдела, коему будет поручено проследить передачу по назначению того или иного оперативного распоряжения.

Если распоряжение по каким-либо причинам было отправлено исполнителям пакетом, то необходимо (в особенности, если распоряжение имеет важное боевое значение) предупредить об этом получателя по телеграфу (телефону) и добиться немедленного извещения (по телеграфу же) о получении адресатом посланного пакета.

Наблюдение за передачей составляет важнейшую обязанность оперативной части штаба. Оно должно вестись непрерывно и неослабно. Организацию этого наблюдения должна обеспечить его автоматичность.

Надлежащая постановка дела в этом направлении должна сообщить начальнику данного штаба полную и твердую уверенность в том, что раз распоряжение подписано, оно безусловно будет передано по назначению—быстро и всем, кому надо.

2. Размножение, множительные приборы.

Выше мы видели, что основным видом связи, а следовательно, и основным средством передачи оперативных распоряжений в таких крупных штабах, как штабы фронтов и армий, является проволочный телеграф. Отсюда (что также уже упоминалось) вытекает необходимость размножения приказаний, передаваемых по телеграфу, в количестве экземпляров, равных числу отдельных проводов, связывающих данный штаб со штабами подчиненных войсковых соединений. Это требование всецело относится к наиболее важным распоряжениям, которые необходимо передать срочно.

Но помимо внешних адресов, распоряжения в большинстве случаев будут иметь и внутренние адреса, т.-е. распоряжения адресуются не только подчиненным войсковым начальникам, но и начальникам отделов Полевого Управления.

Необходимость рассылки распоряжений и по внутренним адресам требует размножения их в количестве, равном числу внутренних адресатов.

Наибольшее количество адресов будет иметь общий приказ. Передаваемый по телеграфу в войска, он должен быть размножен по числу отдельных проводов связи с подчиненными войсковыми единицами (для передачи по телеграфу соседям и в высший штаб отдельных экземпляров не печатается) плюс по числу внутренних адресатов. В общем, это для фронтовой или армейской директивы составит нормально около 12—15 экземпляров, что является внушительной цифрой, в особенности если принять во внимание нашу ограниченность в множительных приборах [1]).

Количество потребных экземпляров приказа каждый раз определится адресом приказа, т.-е. перечислением тех лиц, кому он адресуется: одним для исполнения, другим для сведения. Следовательно, к адресу приказа надо относиться весьма внимательно, дабы без нужды не создавать лишней работы по размножению приказа; кроме того, обилие адресатов важных оперативных документов, естественно, затруднит должное сохранение секрета. С другой стороны, неполнота адреса может привести к тому, что приказ не будет знаком тем лицам, коим необходима широкая осведомленность для лучшего выполнения своих задач.

Поэтому в каждом частном случае надлежит строго обдумать вопрос кому же именно следует разослать приказ, исходя при этом, главным образом, из стремления дать ориентировку всем, кому это действительно необходимо по потребностям данного момента, но никому больше. Менее всего, конечно, должна озабачивать мысль о размерах работы по размножению.

Остановимся теперь на некоторых приемах размножения.

Если приказ писать от руки, то с помощью обыкновенной копировальной бумаги можно получить сразу 5—6 оттисков; однако, это количество в большинстве случаев явится недостаточным, а потому придется переписывать его второй (а иногда и третий) раз.

В этом случае во избежание излишней потери времени явится целесообразным диктовать приказ сразу двум или трем переписчикам.

При размножении на пишущих машинках можно считать, что нормально одна машинка может (если употребить тонкую бумагу) дать до 8 копий; все же придется печатать еще раз. Полезно также продиктовать приказ сразу двум машинисткам-переписчикам.

Если под рукой не окажется двух машинок, а только одна, то выгодно поступить так: по отпечатании в первый раз (6—8 копий) разослать их по внешним адресам и в первую голову подчиненным войсковым начальникам, по отпечатании во второй раз—разослать полученные копии по внутренним адресам.

При наличии, помимо пишущих машинок, еще и шапирографа, следует организовать работу по размножению так, чтобы, целесообразно используя оба средства, возможно скорее разослать приказ хотя бы непосредственным исполнителям. Для этого надо отпечатать сначала

[1]) Для экономии при размножении целесообразно посылать по внутренним адресам наклеенные ленты телеграфной передачи; это вполне возможно, так как обычно боевые приказы передаются по телеграфу поздно вечером или ночью, в силу чего по внутренним адресам копии приказов все равно посылаются утром.

на машинке шапирографской лентой экземпляр приказа, подложив одновременно несколько листов копировальной бумаги. Получится один экземпляр, написанный шапирографской лентой—он пойдет на шапирограф для дальнейшего размножения приказа. Остальные 5—6 копий сдать на телеграф на передачу (или разослать с посыльным) тем адресатам, которым крайне важно получить приказ в первую голову (таковыми, прежде всего, явятся подчиненные войсковые начальники).

Таковы некоторые из приемов размножения приказов. Быстрота размножения, количество получаемых копий и т. д. зависят от тех множительных приборов, которыми располагает данный штаб.

В большинстве случаев, штабы скудно снабжены множительными приборами [1]); нормально они будут располагать пишущими машинками, блокнотами с прокладкой и только.

Тем более следует в каждом частном случае взвесить, расчитать и сообразить, как при наличных средствах лучше и выгоднее всего размножить приказ, дабы скорее разослать его всем адресатам.

Необходима известная гибкость в использовании имеющихся множительных средств, известные комбинации и взаимодействие их. Надо расчитать сколько потребуется копий, изучить внимательно список адресатов, и если нельзя сразу всем им послать экземпляры приказа, то разослать их в первую очередь тем, кому они наиболее нужны.

Обратимся к вопросу о множительных приборах.

Техника дает большое количество этих приборов; однако, не все они—в силу медленности работы на них и отсутствия необходимой портативности—могут быть применены в условиях штабной работы в военное время.

Поэтому мы рассмотрим только те из них, которые могут быть использованы при размножении оперативных распоряжений.

1) Копировальные блокноты, книжки тетради и т. п.—наиболее простое и потому широко применимое средство. Все типы этих книжек основаны на прокладывании между листами копировальной бумаги и подкладывания под последний лист твердой подкладки. Лучше всего образец блокнота с очень тонкими листами и аллюминевой подкладкой. При писании твердым карандашем дает 6—8 хороших, вполне отчетливых копий (при свежей копировальной бумаге, конечно).

Принятый у нас образец полевой книжки позволяет дать только одну копию. Поэтому более желателен полевой блокнот, который свободно даст 2—3 копии.

2) Пишущие машинки—если употреблять тонкую бумагу, то можно сразу получить до 8, а при сильном ударе клавишами и до 10 копий, вполне отчетливых.

Желательны больших размеров, на развернутый лист. Быстрота размножения зависит от искусства машиниста; при хорошей работе последнего лист писчей бумаги, исписанный кругом, перепечатывается в 40 минут.

При размножении этим способом диктовка предпочтительнее переписывания с оригинала: работа получается точнее, машинисту легче работать, он печатает быстре.

---

[1]) Что тем более должно побудить хорошего начальника штаба принять все меры по обзаведению достаточным количеством хороших множительных приборов.

Легко перевозимая, пригодная для работы при всяких условиях, пишущая машинка—распространенное, общеупотребительное средство размножения.

3) Шапирограф очень удобный и портативный прибор, перевозится легко; к работе изготовляется быстро; никаких особых приспособлений не требует. В отличие от прочих копировальных масс (гектограф, пантограф и пр.) при пользовании шапирографом нет надобности смывать массу после каждой напечатанной страницы. Дает ограниченное число оттисков, достаточное, однако, для удовлетворения потребностей при размножении приказов фронта, армии и ниже.

Шапирограф в виду его безусловных достоинств следует признать необходимым для каждого штаба множительным прибором.

4) Стеклографический способ: на обыкновенной бумаге от руки пишут текст чернилами особого состава (чернила эти сохраняют свои свойства на неопределенно долгое время).

Затем кладут написанное на стекло и проглаживают бумагу валиком. Теперь остается только класть на стекло чистую бумагу и снимать неограниченное число оттисков.

Способ очень хорош; прибор крайне прост; размножение отнимает очень мало времени [1]); число оттисков неограничено; причем последний оттиск также хорош и отчетлив как и первый; недостаток—необходимость иметь чернила особого состава.

Можно текст писать и не от руки, а при помощи пишущей машинки. На восковке пробиваются буквы текста (машинка работает без ленты). После этого восковка с пробитым на ней текстом кладется на стекло и проглаживается валиком, смоченным вышеуказанными особыми чернилами; на стекле получается оттиск, с него снимают неограниченное число копий.

5) Циклостиль—дает 50—60 хороших оттисков, время работы—$^1/_2$ часа (на получение первых 20 копий с листа, исписанного кругом). Прибор портативен и легко переносим, быстро изготовляется к работе. Неудобство—приходится писать стилетом, что требует навыка.

V. Техника оперативной информации.

1. Общие оперативно-информационные доклады.

а) Цель подобных докладов.

Выше мы говорили о необходимости и полезности живого общения, как средства тесной спайки между начальниками и подчиненными, установления общности взглядов и понимания, лучшего ориентирования в планах и намерениях старшего начальника.

Штабная работа также не может быть уложена в рамки одного „бумажного“ общения, она также нуждается в более живых средствах об'единения.

Таковым приемом живого общения в рамках штаба и явится установление оперативных докладов, тех общих докладов, которые будут производиться помимо частных докладов оперативных работников штаба своим начальникам.

Эти общие оперативные доклады дадут возможность командованию и оперативным работникам его штаба, а также начальникам важ-

---

[1]) Успех работы: в 8 часов работы один человек отпечатывает 500 полустраниц (писчего листа бумаги) текста, написанного на одной стороне полустраницы.

нейших отделов Полевого управления взаимно тесно ознакомиться друг с другом, проникнуться общими военными взглядами; личное общение командования с подчиненными работниками позволит дать лучшую ориентировку в намерениях, планах и соображениях старшего начальника; они тесно сплотят и об'единят ответственных работников штаба и других отделов Полевого Управления.

Таково общее значение этих докладов.

Конкретная цель, которую преследуют подобные доклады, заключается в следующем:

1) они ориентируют присутствующих на докладе о положении на фронтах: своего войскового соединения и соседей.

2) Приводит последние данные о противнике.

3) Ориентируют о сути последних отданных распоряжений, как данного командования, так и подчиненных начальников.

В общем, они рисуют достаточно полную и детальную картину боевых действий—течение операции, управление ею, связь с соседями и т. д. Они являются хорошим средством для ознакомления с текущей боевой обстановкой.

б) Порядок производства докладов.

Общие оперативные доклады могут быть или ежедневными или периодическими (время от времени), смотря по тому: идут ли оживленные военные действия или на фронте наблюдается затишье. В эпоху гражданской войны в штабе одной из армий западного фронта общие оперативные доклады были организованы следующим образом: ежедневно (во время операций) или 1 - 2 раза в неделю (в затишье) в кабинет начальника оперативного управления к назначенному часу [1]) собирались лица, присутствовавшие на докладах, а именно: начальник штаба, все ответственные оперативные сотрудники штаба, инспектора пехоты, кавалерии и артиллерии, начальник военных сообщений, начальник возд. флота, начальник снабжений, начальник санитарной части, начальник управления связи, начальник политического отдела, начальник особого отдела, председатель ревтрибунала. К этому времени все уже было готово для доклада: карты развешаны, докладчики на своих местах.

Карты, употребляющиеся на докладах, были следующие:

1) 3-х верстная карта собственного расположения (отчетная карта оперативного отделения);

2) 10-верстка—для общей информации;

3) 10 и 25 в. карты расположения противника (фронт и ближние резервы) и его тыловых формирований; обе карты являлись отчетными картами разведыв. отделения;

4) 10 вер. карта расположения непосредственных соседей и расположения на этих фронтах противника;

5) карты более мелкого масштаба (25 40 и 100 в.) расположения нашего и противника на других фронтах Республики.

Обе последние карты велись совместно информ-историческим и разведывательным отделениями.

На первых двух картах наносились подробности нашего расположения и иллюстрировались ход боевых событий и приказы армейского и дивизионного командований.

[1]) Между 12 и 14 часами; это являлось наиболее удобным временем, т.-к. позволяло докладчикам использовать к докладу все поступающие сверху, снизу и от соседей разв. и операт. сводки.

Все перечисленные карты были натянуты на фанеру и к началу доклада подбирались заранее в порядке предстоящего доклада. В процессе доклада бралась нужная карта и закладывалась на мольберт, специально для этого устроенный.

Когда данная карта использовалась полностью и надобность в ней миновала, быстро бралась другая и занимала место первой и т. д. до последней карты [1]).

С приходом командующего армией и членов РВС начинался доклад. Он начинался докладом о собственном положении на фронте армии: какие произошли за отчетные сутки боевые действия, характер и масштаб их, результаты (потери и трофеи), последнее расположение войск; какие за эти сутки отданы приказы и распоряжения армейским командованием (какие поставлены частные задачи) и какие распоряжения отданы подчиненными начальниками.

Докладчик — начальник оперативного отделения [2]).

После него производился доклад о противнике перед фронтом армии (действия неприятельских частей, изменения в расположении войск противника на передовой линии и в резервах, прибытие подкреплений, перегруппировки и новые формирования в тылу, распоряжения неприятельского командования, состояние тыла, его организация и устройство).

Докладчик—начальник разведывательного отделения.

Далее шел доклад о положении на фронтах непосредственных соседей армии с большей степенью подробности о положении на флангах соседей, примыкавших к флангам армии. Обрисовывался ход боевых действий, расположение войск, перегруппировка их, результаты боев, распоряжения соседних армейских командований.

Докладчик—начальник информационно-исторического отделения.

Его сменял опять начальник разведывательного отделения, докладывавший о противнике на этих же участках.

После этого предыдущий докладчик (нач. инф.-истор. отделения) докладывал о положении на остальных фронтах Республики, чем и заканчивался общий оперативный доклад.

В ходе докладов командующий армией в необходимых случаях давал указания, раз'яснения и распоряжения присутствовавшим начальникам отделов Полевого Управления. Начальник штаба армии высказывал свои предположения и соображения.

Все приказания командарма и распоряжения наштарма фиксировались назначенным для этого особым сотрудником оперативного отдела, дабы в дальнейшем или проследить их исполнение или разработать детали.

Общий доклад обычно продолжался от $^1/_4$ до $^1/_2$ часа. Практическая полезность подобных докладов была несомненна.

Таким образом, производство общих оперативных докладов должно преследовать ориентирование всех оперативных сотрудников штаба и начальников отделов полевого управления в боевой обстановке и в распоряжениях старшего и подчиненных войсковых начальников. Подобного рода ориентирование, имея характер живого

[1]) Можно, конечно, применять и другие способы (развешивание карт на подвижных подставках, натягивание круговой карты на вращающиеся валики и т. д.), но автор по личному опыту считает описанный выше способ наиболее удобным.

[2]) Опыт показывает, что целесообразнее всего назначать докладчиками того сотрудника оперативного отделения, который ведает составлением операт. сводок данного штаба.

общения, позволяя на месте разрешить имеющиеся у присутствующих интересующие их вопросы, имеет, конечно, гораздо большую ценность и практическую полезность, чем ориентирование, построенное на бумажных сношениях.

Возвращаясь к технике доклада, следует отметить, что для того, чтобы докладчики располагали полнотой фактического материала, они должны быть ко времени доклада ознакомлены со всеми сводками, распоряжениями, донесениями и т. д.

С этой целью необходимо, чтобы поступающие за период времени от одного до другого доклада оперативные, разведывательные и информационные сводки высшего, низших и соседних штабов направлялись бы не только на доклад командованию или начальнику штаба, но и докладчикам.

Достигается это размножением поступающих вышеперечисленных сводок и направленных копий их докладчикам, что и делается или ответственным дежурным по оперативному отделу или другим кем-либо по распоряжении начальника оперативного отдела.

2. Частные ориентировки (подчиненных войск и соседей).

Безусловно необходимо возможно более широкое ориентирование подчиненных войск и соседей в ходе боевых действий.

Это достигается, во-первых, сведениями, помещаемыми в оперативных и разведывательных сводках, а во-вторых, частными ориентировками, т.-е. внеочередными сообщениями об изменениях в боевой обстановке на фронте данного войскового соединения, на участках его соседей и в целях общей информации — о положении на других фронтах. В период боевых действий полезно установить ежедневные или периодические сообщения в подчиненные штабы о том, что делается на участках наших соседей, смежных с флангами данного войскового соединения. Следовательно, штаб армии будет ориентировать штабы подчиненных корпусов о подробностях положения левофлангового корпуса соседней справа армии и правофлангового корпуса соседней армии слева.

Штаб корпуса поступит аналогично в отношении соседних дивизий чужих корпусов.

В этих извещениях, помимо хода боевых действий, следует указать результаты боев, последнее расположение войск своих и противника, распоряжения соседнего командования.

Польза подобных извещений несомненна—все подчиненные части будут знать, что делается на чужих соседних участках, а потому яснее представлять себе общее положение и правильнее оценивать общую обстановку.

Составление и передача таких извещений — работа информац. историч. отделений.

Соседи будут информированы оперативными и разведывательными сводками, копии которых им посылаются.

Однако, в период времени от одной сводки до другой могут произойти события большой важности, быстрое осведомление о которых для соседей явится существенно необходимым. В особенности это явится важным, если события разыгрываются в районе стыка данного войскового соединения с его соседями. В таких случаях оперативное отделение без особых напоминаний должно составить и послать соседу краткую ориентировку о происходящем с добавлениеи о сущности принимаемых мер, как со стороны командования, так и на местах.

3. Оперативные сводки.

Сведения о расположении войск, изменениях в этом расположении, о передвижениях и перегруппировках, о ходе боевых действий и выполнении частных задач сообщаются от штаба к штабу в оперативных срочных донесениях или, как их сокращенно называют, в оперативных сводках (оперсводки).

Эти оперсводки представляются один или нескокько раз в сутки в зависимости от оживленности боевых действий на фронте.

Являясь средством осведомления старшего начальника о положении на местах, оперативные сводки, естественно, имеют большое значение, так как от правильности их составления и аккуратности поступления прямо зависит полнота и своевременность ориентированности командования. Составление и представление оперативных сводок является прямой и ответственной работой штаба.

Для того, чтобы сводка была составлена хорошо, необходим известный опыт.

Надо готовиться, практикуясь в составлении сводок, оценивая полученные донесения от низших штабов, оттеняя все важное и опуская ненужные детали, располагая материал в порядке строгой последовательности,—словом, набивая глаз, руку и ум в умении полно, быстро, сжато и определенно составить оперативную сводку.

а) Составление сводки.

Работа по составлении оперативной сводки складывается из следующих фазисов ее:

1) Сбор материалов для сводки. Основной источник — донесения подчиненных инстанций, их оперативные сводки.

Наш Полевой Устав подчеркивает, что „главное достоинство всякого донесения достоверность и своевременность“. (§ 27).

Достоверность донесений, составляя по выражению устава „долг чести доносящего“, характеризуется правдивостью доносимых сведений, т.-е. их соответствием фактическому положению вещей. В этом направлении следует воспитать доносящие инстанции, дабы получить уверенность, что сведения, идущие снизу, фактически верны. В случаях же сомнения составитель сводки обязан срочно принять меры по поверке правильности сведений; способность правильной оценки достоверности поступивших данных и своевременное обнаружение фактической неверности есть дело опыта составителя сводки. Во всяком случае сомнительных сведений, возбуждающих подозрение в достоверности их, помещать в сводку не следует и, если нет времени на их проверку, то лучше, проверив, донести о них дополнительно.

Своевременность срочных донесений должна пониматься не только в смысле возможности воспользоваться ими для отдачи соответствующего боевого распоряжения, но и в смысле доставления их к определенному сроку. В этом отношении необходимо быть неуклонно требовательным. Следует приучить подчиненные штабы давать сводку точно к назначенному часу, вернее, чтобы к этому сроку уже заканчивалась бы передача сводки.

В гражданскую войну мы сильно грешили против этого требования. Сводки хронически запаздывали своим поступлением; приходилось затрачивать много времени и труда, чтобы буквально вытянуть сводку; надо было висеть на прямом проводе и напоминать, напоминать без конца, начиная эти напоминания чуть ли не за целый

час до установленного срока поступления сводки. Писались бесчисленные „надрания", на неналаженность дела неоднократно обращалось внимание начальников низших штабов, посылались требования наложения взысканий на виновных и т. д. Все это было крайне нежелательным, но вызывалось необходимостью.

Каждый штаб должен проникнуться безусловной необходимостью аккуратного представления срочных оперативных донесений; иначе работать очень трудно.

В случае, если несмотря на все принятые меры, сводка одной из подчиненных инстанций сильно запаздывает своим поступлением и дальнейшее ожидание ее грозит задержать своевременное представление сводки данного штаба, то следует составить и передать эту сводку, не дожидаясь всего материала, а сведения запоздавшей сводки представить дополнительно.

В какое время суток требовать представление подчиненными инстанциями их оперативных сводок?

Прежде всего, следует руководствоваться удобством управления. Планомерность и целесообразность оперативного управления питается осведомленностью о боевой обстановке. В силу этого, казалось бы, что чем чаще будут поступать донесения о событиях, происходящих на местах, тем лучше. Но с другой стороны, слишком частое поступление сведений придает им характер мелочей, не интересных для старшего начальника, и ляжет бременем на подчиненные инстанции.

В силу сказанного, не следует требовать слишком большого числа оперативных сводок: это для высшего штаба не даст выгод, а для подчиненных инстанций явится обременительным. Надо верить (и приучить к этому), что низшие штабы сами донесут—помимо срочных донесений—если в промежутке от одной оперативной сводки до другой произойдет что-либо важное, что необходимо знать высшему начальнику.

Итак, следовательно, число срочных донесений в день от подчиненных инстанций следует назначать в пределах действительной потребности и в соответствии с оперативной обстановкой на фронте.

Но на назначение сроков представления оперативных донесений низшими штабами повлияют и требования высшего штаба в отношении представления оперативных сводок штабом данного войскового соединения.

Поэтому, например, если штаб фронта требует от штаба армии представления оперативных сводок три раза в сутки, то и штаб армии будет вынужден потребовать от штабов корпусов трехкратного представления их оперативных сводок

Время поступления срочных донесений должно быть назначено подчиненным инстанциям с таким расчетом, чтобы донесения эти, поступив в данный штаб, оставили бы ему достаточное время на составление и передачу в срок своей собственной сводки.

Назначение срока подчиненным штабам, задолго до своего собственного (т.-е. до момента представления своей оперативной сводки в высший штаб) не целесообразно, как вредно отражающееся на свежести представляемых снизу сведений. Действительно, предположим штабу армии следует представлять свои оперативные сводки к 10, 18 и 24 часам. Штарм требует от штабов корпусов представления донесений соответственно к 6, 14 и 20 часам, т.-е. за 4 часа до своих сроков. Штаб корпуса закажет штабам дивизий представление сводок за 3 часа, т.-е. к 3, 11 и 17 часам, штадивы полкам—за 2 часа т.-е. к 1, 9 и 15 часам и, наконец, полки потребуют от батальонов за

час, т.-е. к 24, 8 и 14 часам. батальоны получат от рот—этих первоначальных источников сведений—тоже за час, т.-е. к 23, 7 и 13 часам. Таким образом, штаб фронта получит сведения в 10 часов, фактически относящиеся к 23 часам предыдущих суток; другими словами, от боевой линии до штаба фронта сведения пройдут свой путь в 11 часов, до штаба армии в 7 часов, до штаба корпуса в 4 часа и дивизии в 2 часа. Понятно, что в особенности по отношению к высшим штабам (фронтов и армий) свежесть поступающих сведений значительно утеряется, а потому слишком большой запас времени при назначении сроков подчиненным штабам не выгоден. Он бесполезен и по существу, так как в большинстве случаев представление сведений все-таки будет запаздывать.

В силу сказанного, наблюдавшийся в период гражданской войны обычай некоторых штабов устанавливать подчиненным инстанциям сроки представления ими оперативных донесений за 3—6 часов до своего собственного срока является не рациональным; лучше назначать за один, много за 2 часа—это для штабов фронтов и армий; в штабах корпусов и дивизий—за 1 час.

Помимо срочных оперативных донесений низших штабов материалом для составления оперативных сводок данного штаба служат также оперативные распоряжения старшего начальника и копии распоряжений частных начальников. Составитель сводки берет из них сведения, рисующие какого рода частные задачи получили подчиненные войсковые соединения и какие частные задачи подчиненные начальники поставили своим частям.

Этот материал составитель сводок без труда получит в оперативном отделении.

2) Систематизация материалов для сводки. Предварительно изучения поступившего материала все полученные донесения должны быть рассортированы таким образом, чтобы ими было удобно пользоваться.

Все материалы подбираются в порядке распоряжения войск на фронте, от правого фланга к левому, отдельными пачками по организационным соединениям, входящим в состав данного войскового соединения.

Таким образом, при составлении оперативной сводки штаба армии составитель сводки подберет материал по корпусам и разложит его от своей правой руки к левой, в порядке, отвечающем фактическому расположению корпусов на фронте армии.

Подобный чисто внешний прием даст удобство обращения с материалом.

Отдельное место займут сводки от специалистов, а именно от начальника артиллерии, начальника инженеров, начбронесил, начавио и др. При этом, часть сведений, относящихся к работе специальных войск в составе корпусов и дивизий войдет в соответствующий материал того или иного корпуса, а остальные, говорящие о деятельности этих войск в общеармейском масштабе, будут использованы отдельно.

3) Систематизированный материал (и если нужно, а время позволяет, и проверенный) должен быть внимательно изучен. Все поступившие сведения прочитываются и сейчас же в подробностях своих наглядно изображаются на рабочих картах составителя сводок.

Наносятся все изменения в расположении войск, стрелками обозначается движение войсковых частей при перегруппировках, сменах, выходах в резерв и т. д., изменяются разграничительные линии,—словом

все, что говорит данное донесение, иллюстрируется на карте. Наносить надо наглядно, больше грубо и резко, чем изящно и красиво, так как это графическое изображение подробностей донесений должно внешне напоминать о себе составителю и регулировать, направлять его внимание.

Наносить надо тщательно, не упуская ни одной подробности, ни одной мелочи, так как рабочая карта составителя служит ему справочником, к которому он сейчас же обратиться при всех случаях сомнения в правдивости полученных донесений.

Поэтому ее ни в коем случае не следует запускать; она должна быть всегда свежей т.-е. иметь на себе все данные последних донесений подчиненных инстанций.

4) После изучений всего собранного материала и отметки его на своей рабочей карте составитель приступает к сведению всего материала в одно донесение; другими словами составляется сама оперативная сводка данного войскового соединения.

Требования по отношению к форме сводятся к следующему:

а) в заголовке иметь: адреса, отметку места составления, время составления, карту, которой пользовался составитель, и очередной номер.

В отношении адресов следует руководствоваться следующим: оперативная сводка посылается высшему штабу, всем штабам подчиненных войсковых соединений и частей, соседям. Кроме того, сводка должна рассылаться и по внутренним адресам, начальникам некоторых из отделов Полевого Управления, что существенно необходимо им для ориентировки. Внешние адреса проставляются в заголовке сводки, список внутренних адресатов, утвержденный начальником штаба, находится на руках у составителя.

Самое изложение вести по подчиненным войсковым соединениям, от правого фланга к левому, в порядке фактического расположения на фронте.

Части и войсковые соединения, непосредственно подчиненные старшему начальнику, выделяются в особую рубрику.

б) Содержание сводок.

Как полезный прием, рекомендуется в начале сводки, предварительно перехода к обозрению положения войск, кратко, одной—двумя фразами, но выпукло охарактеризовать общее положение, подчеркнуть то важное, куда следует читающему сводку обратить внимание при чтении сводки.

Так например, составляя армейскую оперативную сводку, и имея соответствующие данные, следует начать сводку так: „на фронте армии, в общем, без существенных перемен. Попытка противника опрокинуть наши части в районе правого фланга армии окончилась неудачей. На (таком-то) направлении наше наступление успешно развивается, части (такого-то) корпуса достигли такой-то линии". После этого перейти к подробному (в нужной степени) обзору положения на фронтах подчиненных войсковых соединений.

Сводка данного штаба по своему содержанию отнюдь не должна являться простой механической перепиской сводок подчиненных штабов, это было бы коренным ее недостатком.

Соединение сводок, послуживших материалом для сводки данного штаба, в одно стройное слитное целое должно быть органическим, материал обработан, освобожден от всего лишнего для данного войскового соединения, добавлен всем необходимым.

Центр тяжести содержания сводки лежит не в одном только перечне событий, описании их, хотя бы и изложенным последовательно, хронологически стройно, с соблюдением логической связи. Одного этого недостаточно, необходимо приводить краткую оценку событий, отражая при этом точку зрения командования данного войскового соединения.

Излагая ход событий, необходимо отличать главное от второстепенного, останавливаясь более подробно на первом и отводя второму минимальное место. Обрисовывая обстановку, не вдаваться в несущественные мелочи, а резко оттенить ее сущность, сопроводив оценкой в масштабе всего данного войскового соединения. От этого сводка приобретет необходимую выразительность.

В процессе изложения содержания сводки целесообразно придерживаться следующих приемов:

1) Не загромождать сводку мелочами, деталями, сырым материалом. Необходимо помнить, что донесения подчиненных инстанций на основании которых составляется сводка данного штаба, отражают свои частные интересы, содержат указания на факты местного значения, приводят подробности и детали мелкого масштаба. Не все эти факты, подробности и детали должны заслуживать внимания высшего штаба, они могут явиться для него слишком мелочными. Поэтому надо выбрать только то, что носит более или менее общий характер, надо сложить мелочи и поместить их в свою сводку в суммированном виде.

Так, штаб армии не будет в ходе боевых действий интересоваться расположением рот и батальонов, ему не интересны мелкие поиски разведывательных партий, он ничего не потеряет, если не будет знать про смену сторожевого охранения какого-нибудь полка, ему не важны подробности стычек передовых раз'ездов и т. д. Он устанавливает расположение целыми полками, ему важны линии и рубежи достижений передовых пехотных и конных частей и главных сил.

Поэтому он, пользуясь данными корпусных сводок, расположение батальона сведет к расположению полков (суммированное расположение батальонов) или даже целыми дивизиями, разрозненные действия относительно мелких частей обобщит и сведет к действиям дивизий на определенных направлениях; суммировав движение раз'ездов и разведывательных эскадронов, установит зону действия и линию достижения корпусной или дивизионной конницы и т. д. В этом проявится обработка материала, очистка его от ненужных деталей, его обобщение и освещение с точки зрения интересов и масштаба армии.

2) Составляя данную сводку, иметь в виду необходимость поддержания внутренней логической связи с предшествующими сводками. Так например, если в предыдущей сводке данного штаба говорилось о наступлении на определенном направлении, то нельзя в последующей сводке говорить про оборону на этом же направлении, как о факте, причины которого должны быть ясны без пояснения, без освещения промежуточных событий. Вероятно, за промежуток времени от одного донесения до другого произошли такие изменения в обстановке, которые и вынудили в конце концов перейти к обороне или, может быть, переход к обороне явился следствием сознательно принятого решения командования с целью искать развязки на другом участке. Эти подробности и надлежит учесть составителю сводки и предпослать их освещение описанию оборонительных действий.

Всякая сводка, лишенная внутренней логической связи с предшествующей, вызывает у получателей недоумение и сомнение в достоверности сообщенных фактов и влечет запросы от высших инстанций.

Это надо предвидеть заранее и потому строить данную сводку так, чтобы она логически вытекала из предшествующих.

3) Тщательно ориентировать пункты, в особенности мелкие, а потому трудно находимые: это сбережет время получателя при изучении сводки. Все название строго согласовывать с картой, и не склонять их.

4) Писать сжато и по возможности короткими фразами. Знаки препинания прописью (при телеграфной передаче); не скупиться на них там, где их отсутствие может исказить смысл или вызвать двойственность понимания, опускать их там, где это требуется только в силу правил грамматики, как например перед словами „который", „что", „но", перед причастиями и т. д., это даст экономию текста и укоротит сводку.

5) Приводя факты, вскрывать их причинную связь, указать возможные последствия.

Говоря о неблагоприятных изменениях в обстановке, указывать меры, принимаемые соответствующим командованием для предотвращения невыгодных последствий таковых изменений.

6) Излагая события и ведя обозрение по организационным соединениям, приводить сначала все, что относится к боевой линии, а затем перейти к резервам.

7) Везде, где надо — подытоживать, приводя частные и общий итоги (потери, трофеи и т. д.).

8) Так как боевые действия, естественно, не могут происходить вне противника, то оперативные сводки должны заключать в себе некоторые сведения о неприятеле в мере, помогающей полнее уяснить собственное положение. Необходимо следить, чтобы не было расхождения с данными разведывательных сводок того же штаба, а потому необходим контакт составителей сводок — оперативных и разведывательных.

Таковы, в общем, указания о приемах работы по составлению оперативных сводок. К работе этой надлежит отнестись вдумчиво и внимательно; выработать определенные приемы работы, установить требования к ней и соответствующим образом инструктировать низшие штабы, добиваясь нужного выполнения.

Для успешности работы по составлению оперативных сводок крайне желательно назначить одно определенное постоянное лицо. Это даст возможность лучше изучить дело во всех деталях, овладеть всей техникой, накопить опыт.

В штабах фронта и армии обычно составителем оперативных сводок является один из помощников начальника оперативного отделения, в штабах корпусов и дивизий — один из помощников начальн. оперативно-строевой части.

VI. Техника составления описания операций (боев).

1. Значение подобных описаний.

Подготовка, начало, выполнение и окончание операции обрисовываются в донесениях от низших к высшим инстанциям.

Деятельность командования по управлению операцией будет отражена в его распоряжениях.

Исполнение т.-е. деятельность подчиненных начальников охарактеризуется их приказами.

Всякого рода предположения, планы действий, соображения, доклады, отчеты и т. п. будучи облечены в письменную форму, явятся документами, в которых будет запечатлено разрешение тех или иных вопросов, связанных с подготовкой или выполнением данной операции.

На протяжении всего периода боевых действий каждый из перечисленных выше документов охватит собою один какой-нибудь вопрос, одну деталь, одну частность.

Совокупность всех этих документов, может быть, и даст достаточно полную, но разрозненную, лишенную стройности, не сведенную воедино картину данной операции (боя).

Для того, чтобы располагать этой полной и подробной картиной данного периода боевых действий необходимо по завершении операции (ряда операций) составить специальное описание ее.

Всякая операция дает известный опыт; выявляются положительные и отрицательные стороны управления и деятельности войск; проверяются тактические положения, вырабатываются новые приемы.

Следы, которые оставляют за собою операции, не должны быть утеряны. Необходимо зафиксировать полученный опыт, разобраться в результатах, изучить ошибки и промахи, установить положительные достижения и, основываясь на уроках прошлого, придти к определенным выводам на будущее.

Сказанное определяет собою необходимость изучения операций. Для этого потребуются систематизированные, документально точные, обработанные, сведенные в одно стройное целое материалы; эти последние и черпаются из описаний операций, кампаний, отдельных боев.

Необходимо ввести за правило, чтобы в штабах на каждый бой, на каждую операцию составлялось описание, по возможности вскоре по окончании. Это тем более необходимо, что составитель имеет возможность располагать всеми нужными материалами по описанию в виде приказов, всевозможных распоряжений, оперативных и разведывательных сводок, переговоров по прямым проводам и пр. В дальнейшем эти материалы уйдут из данного штаба в центральные архивы, их будет трудно разыскать и использовать.

Составление описаний не отнимет много времени [1]), затраченное время и усилия окупятся практической пользой, приносимой описаниями.

Они, как в фокусе, отразят боевой опыт операций, выявят наши погрешности, учтут достижения; они послужат материалами для будущих историков войны.

Они облегчат выработку инструкций, наставлений и указаний войскам по использованию опыта боев (тактические эволюции, приемы управления, применение технических средств, вопросы связи и т. д.).

Таково внутреннее значение описаний отдельных боев, операций и кампаний.

Работа по составлению описаний выполняются штабами.

2. Составление описаний.

Описание должно заключать в себе не только хронологический перечень событий, но и оценку деятельности командования и войск.

---

[1]) В штаб 16 армии (западного фронта) были составлены описания: 1) Пышно-Лепельской операции (осенью 1919 г.) размер около 3½ печ. листов,— время составления—10 дней, работал один сотрудник 2) „Историко-стратегический очерк 16 армии", 15 печ. листов, время составления около 1½ месяцев, работа коллективная.

Следовательно, помимо исторической части, должен иметься элемент критического отношения к описываемым фактам и явлениям.

Таким образом, описание явится вместе с тем и исследованием. Фундаментом описания явится тот документальный материал, использование которого придаст фактической стороне описания необходимую точность и достоверность. Этим материалом послужат следующие документы: 1) план действий, соображения и пр., разработанные штабом данного войскового соединения и утвержденные командованием, 2) приказы и распоряжения высшего командования, 3) приказы старшего начальника, 4) приказания, отданные от его имени штабом в развитие и дополнение основных приказов, а также в связи с изменениями в боевой обстановке и теми или иными потребностями войск, 5) приказы, приказания и прочие боевые распоряжения, отданные подчиненными начальниками и их штабами, 6) донесения данного штаба в высшие инстанции, 7) донесения низших штабов, 8) сводки: оперативные, разведывательные, о потерях и трофеях, о расположении и т. п. Словом, все те, которые были установлены в течение данной операции и которые так или иначе имели отношение к ее выполнению, 9) ленты телеграфных переговоров командования и начальника данного штаба с высшими и низшими инстанциями по вопросам, связанным с операцией, 10) соображения, доклады, отчеты, расчеты и пр. начальников отделов Полевого Управления, в коих отражалась работа по материальному обеспечению операции и поддержанию боевой готовности войск, 11) приказы и распоряжения соседних командования и штабов, относящиеся по времени к описываемой операции, 12) материалы разведывательного отделения, характеризующие положение и деятельность противника за период операции, 13) отчеты о всевозможных рекогносцировках (если таковые производились), организованные и осуществленные как силами и средствами данного штаба, так и штабов подчиненных войсковых соединений, 14) поденные записи распоряжений командования, начальника штаба (как свои, так и те, которые велись подчиненными инстанциями), 15) доклады и отчеты оперативных сотрудников штаба (и их донесения), командированных на места для связи или в связи с выполнением каких-либо особых поручений оперативного характера, 16) все карты, схемы, диаграммы, таблицы, ведомости, графики и пр., имевшие прямое или косвенное отношение к подготовке и выполнению описываемой операции.

Само собою разумеется, что если низшими штабами были уже составлены описания боевых действий подчиненных войсковых соединений, то таковые должны быть также всемерно использованы.

Материалов при желании наберется много, надо только знать, где и что именно искать.

Собранный материал необходимо систематизировать. Он подбирается и складывается в отдельных папках по отдельным исполнителям (подчиненное войсковое соединение), соседям, высшему штабу и, наконец, своему штабу.

В этих приказах материал подбирается в хронологическом порядке и группируется по отдельным вопросам (подготовка операции, выполнение ее, деятельность отдельных родов войск, управление войсками, связь, маневрирование и т. д.).

Систематизированный таким образом материал необходимо изучить, он прочитывается весь, перелистывается не раз, т. к. необходимо полное представление об этом материале, дабы знать, чем составитель располагает, где что искать в случае надобности; этим впоследствии облегчается наведение нужных справок.

Когда материал просмотрен и весь, так сказать, уложен в голове составителя, следует, имея уже в своем представлении общую концепцию труда и руководствуясь указаниями командования или начальника штаба, выработать программу описания.

Она примерно охватит следующие вопросы:

I. Общая обстановка в период предшествующей операции:

1) Текущая общая задача данного войскового соединения.

2) То же соседей.

3) Положение сторон (свое и противника):

а) занимавшееся расположение;

б) группировка сил: боевая линия, ближние и дальние резервы;

в) общий характер боевых действий.

II. Новая общая задача в связи с предстоящей операцией:

1) Общая цель действий данного войскового соединения и его соседей.

2) Оценка этой задачи в связи с конкретными условиями текущей обстановки.

3) Наличные силы и средства для выполнения операции (оценка соотношения сил наших и противника).

4) Силы и средства, прибывающие на усиление (распоряжением высшего командования), окончательная оценка соотношения сил сторон.

5) Общее заключение о взаимном положении сторон.

III. Район боевых действий.

1) Условия местности, сильные и слабые стороны.

2) Оценка важнейших направлений в связи с местными условиями.

3) Пути сообщения, сеть связи.

4) Политические условия.

IV. Общее решение старшего начальника.

1) Идея намеченного маневра, направление главного удара, второстепенные участки, ближайшая и конечная цель действий.

2) Взаимодействие с соседями.

V. Исходное положение сторон к началу операции.

VI. Частные задачи подчиненным войскам.

1) Ближайшие цели действий подчиненных войсковых соединений.

2) Распределение сил и средств для выполнения частных задач.

3) Резервы старшего начальника.

VII. Обеспечение безопасности операции.

VIII. Подготовка операции:

1) Организация питания войск всем необходимым для боя и жизни:

а) группировка передовых снабжающих органов;

б) подвоз довольствия в войска.

2) Оборудования военных дорог (линия подвоза, этапная служба).

3) Организация связи в районе действий.

4) Оборудование путей сообщения и переправ.

IX. Выполнение операции (ход боевых действий).

X. Результаты операции.

XI. Деятельность отдельных родов войск во время операции: 1) пехоты, 2) конницы, 3) артиллерии; 4) авиации, 5) броневых частей, 6) инженерных войск, 7) химических частей.

XII. Управление войсками (работа подчиненного командования и низших штабов).

XIII. Маневрирование войск.
XIV. Связь.
XV. Деятельность тыла (организация и служба).
XVI. Общее заключение.

Такова примерная программа описания. Вопросы, приведенные в ней ясны сами по себе; однако, на некоторых из них не бесполезно остановиться подробно.

Отдел I-й будет содержать сведения, которые должны охарактеризовать обстановку перед началом операции. Сведения эти должны дать понятие выполнением какой именно текущей боевой задачей были заняты войска перед тем, как получить новые задания. В какой мере отразится на них переход к новой операции, насколько труден этот переход, какова преемственность старой и новой задач.

Отделы II, III, IV, V, VI, VII и VIII в особых коментариях не нуждаются. Следует отметить, что во II отделе наиболее важным явится последний пункт, в котором надлежит дать вывод, определяющий выгодные и невыгодные стороны положения сторон перед началом операции. Отдел III не должен занимать много места в описании, самое главное—оценить местные условия со стороны сильных и слабых их свойств (под углом предстоящей операции). В V отделе фиксируется окончательно подитоженное исходное положение сторон (расположение сил на фронте и в резервах, количество, протяжение фронта, боевые участки); общая оценка соотношения сил и средств, выгоды группировки, с которыми обе стороны начнут операцию, состояние войск, настроения их и населения.

В отделе IX, описывая течение операции, целесообразно поступить следующим образом:

1) если операция многодневная—вести описание *по дням* и при том в отдельности по каждому подчиненному войсковому соединению;

2) начать описание с указаний основных боевых приказов: старшего начальника и подчиненных (частных) начальников; эти последние приказы приводить в начале описания хода боевых действий *первого* дня операции; дать оценку этих приказов в смысле соответствия общей задаче и текущей обстановке.

3) Описывая боевые действия данного дня операции, указать характер их, привести боевые эпизоды, отметить удачи и неудачи в действиях войсковых частей; очертить деятельность войск и подчиненного командования, приводя сущность его распоряжений.

4) Описание боевых действий данного дня операции должно логически вытекать из описания предшествующего дня, т.-е. говоря про действия войск, положим, на третьем дне операции, надо (коротко) начать с того, на чем остановились эти действия в конце 2-го дня.

5) Заканчивать подневное описание хода боев: а) указанием частных результатов дня, б) указанием (в общих цифрах) потерь и трофеев и в) частными выводами (успех, неудача, причины, ошибки управления, дефекты или достоинства действий войск).

6) Подневные описания боевых действий сопровождать схемами результатов дня (расположение сторон к вечеру данного дня операции).

Отдел X должен содержать сведения об общих результатах операции (пройденный путь, захваченная неприятельская территория или свои освобожденные области, пленные, военная добыча, наши потери). Значение результатов операции—частное и общее—в военном и политическом отношении.

В отделе XI указать положительные и отрицательные стороны боевой работы войск, ведя это рассмотрение, по отдельным родам

войск; сконцентрировать и охарактеризовать опыт боев в этом отношении; вскрыть причины дефектов, установить недостатки обучения; по опыту боев проанализировать гибкость тактических форм, соответствие их приемам и средствам современного боя.

Отдел XII должен дать представление о характере выполненной работы по управлению войсками, т.-е. о деятельности подчиненных начальников и их штабов. Как ставились частные задачи и производилось распределение сил и средств; применение маневра, как решительного средста развязки боя; взаимодействие на флангах; пассивность или активность частных начальников, проявление частного почина с их стороны; способность правильной оценки обстановки и принятие соответствующих боевых решений; употребление резервов.

В отношении низших штабов; организация и общая налаженность штабной работы в период операции, осведомленность в обстановке, представление донесений, связь с войсками и соседними штабами, ориентирование высшего штаба.

В XIII отделе надлежит учесть и выявить опыт боев в отношении осуществления важнейших элементов боя—огня и маневра; проследить роль каждого из них и охарактеризовать взаимодействие. Установить коррективы (если таковые имелись), которые ввел боевой опыт в установившиеся понятия.

Отдел XIV должен осветить работу органов связи по обеспечении непрерывности связи в войсках и между штабами. Следует отметить промахи и положительные результаты, а также те новые практические приемы работы (если таковые были), которые выявились в опыте боев.

Говоря в отделе XV про деятельность тыла—подвести итог проделанной работы по его организации и очертить условия, в которых протекала его служба; оценить целесообразность принятой на операцию организации тыла и выявить результаты работы, которую выполнил тыл.

Учесть ошибки для предотвращения их в будущем.

XVI отдел явится тем общим заключением, в котором, суммируя частные выводы по предыдущим отделам, следует сделать общий обзор операции в целом, останавливаясь на отдельных моментах ее постольку, поскольку они характеризуют и иллюстрируют те или иные стороны боевой деятельности войск и их начальников, выделяющиеся своим положительным или отрицательным значением.

Разумеется на вышеприведенную программу следует смотреть исключительно, как на примерную. Она может быть больше или меньше, в зависимости от подхода к описанию, от той основной мысли, которую хотят положить в его основание.

В технике работы по составлению описания полезно применить следующие приемы:

1) в конце каждого отдела программы описания устанавливать частный вывод, вытекающий из содержания, и заключающий в себе оценку данного явления, факта или положения. Оценка эта должна базироваться на фактических данных описательной части.

Вообще выводы, оценки, заключения и пр. должны быть щедро разбросаны в тексте, так как они служат выразителями результатов анализа и критического исследования.

2) Описывая, не помещать мелких фактов, узких деталей, не отвечающих масштабу данного войскового соединения; следовательно, описывая, например, действия корпуса, нет нужды рассматривать действия рот и отдельных команд, в данном случае предел—полк, но не ниже.

Однако, про действия мелких частей или про незначительные факты целесообразно упомянуть в случаях, когда это резче оттенит какой-нибудь небольшой, но имеющий важное принципиальное значение недочет или, наоборот, положительный факт, скромный по размерам, но приведший к значительным последствиям.

Словом, речь здесь идет о примерах маленьких, но ярких.

3) Сопровождать изложение соответствующими схемами, наглядно поясняющими текст.

Так, применительно к вышеприведенной программе, выявится необходимость приложить следующие схемы:

а) схема положения сторон к моменту получения нового задания,

б) схема, иллюстрирующая замысел высшего командования (новые общие задачи данного войскового соединения и его соседей),

в) схема, иллюстрирующая общее решение командования, в связи с новой задачей,

г) схема исходного положения сторон к началу операции,

д) схемы, иллюстрирующие основные приказы старшего и подчиненных начальников (т.-е. если описываются действия армии, то армейскую директиву и приказы командиров корпусов, отданные на основании директивы),

е) схема тыла (группировка передовых баз, складов и пр., линии подвоза, сеть связи),

ж) схемы положения сторон к вечеру каждого дня операции,

з) схема положения сторон по завершении операции.

Масштаб схем будет зависеть от величины войскового соединения. Обычно для описания операции будут употреблены 10 в. в дюйме; для описания отдельных боев—более крупный масштаб (3 и 2 вер.). Целесообразно снять с соответствующей карты скелет нужного района и размножить его, а затем, пользуясь готовыми скелетами схем, наносить на них подробности в связи с назначением данной схемы. Помимо схем, в качестве приложений полезно дать и таблицы (потерь, трофеев, расхода огнеприпасов и пр.).

4) При ссылках на оперативные документы или при приведении выдержек из них указывать (в тексте или выносках) точное оглавление, номер и дату документов.

5) При изложении фактического материала не приводить фактов, документально не подтвержденных, а основанных на слухах, предположениях и на вероятной возможности.

6) Описывая события, строго придерживаться хронологической их последовательности, иначе это приведет к бессистемности изложения и разбросанности сведений.

Работа по составлению описания выполняется оперативной частью штабов. Она поручается определенному, ответственному за успех, сотруднику, или же нескольким, когда этого требует обширность работы, а также и в тех случаях, когда разделение труда даст большую продуктивность и улучшит качество. Но и в этом случае необходимо поставить во главе работы определенное лицо, как руководителя всей работы.

Таким лицом, естественно, явится начальник оперативного отдела. Он разработает программу, раздаст работу отдельным исполнителям, сопроводив ее необходимыми указаниями.

В ходе работы он будет согласовывать ее, требовать необходимые справки и фактические данные, нужные исполнителям (если они сами не в состоянии добыть их), инструктировать исполнителей, руководить работой, наблюдать за ее успешностью.

По окончании работы частными исполнителями, он сведет отдельные куски в одно стройное целое, окончательно отредактирует и доложит начальнику данного штаба.

Отдельными исполнителями явятся, во-первых, оперативные сотрудники штаба. Одному будет поручено изложение общей обстановки до операции, другому—подготовка операции, третьему—описание хода боевых действий во время операции и т. д. Во-вторых, к составлению описания могут быть привлечены и некоторые отделы Полевого Управления, по вопросам, входящим в круг ведения этих отделов.

Так, в отделе снабжения будет составлено описание работы и фактической постановки дела в области материального обеспечения операции (организация питания, подвоз и вывоз, использование колесного и автомобильного транспорта и т. д.). Управления начальников артиллерии, инженеров, воздушного флота, броневых частей дадут описания деятельности соответствующих войск; управление санитарной части опишет постановку санитарной эвакуации и т. д. и т. д.

Если этим отделам не будет поручено дать готовые труды по определенным частям программы, то во всяком случае от них следует потребовать подробного описания известных фактов, событий и явлений, как справку, документально обоснованную.

В таком случае обработка этих справок, освещение присланного материала с оперативной точки зрения будет вестись уже сотрудниками оперативной части.

Наконец, к работе по составлению описания будет иметь отношение и низшие штабы путем высылки нужного материала, находящегося в их распоряжении и составленных частных описаний.

Работа по составлению описаний боев, операций и кампаний должна носить срочный характер: во-первых, в силу необходимости быстрее сообщить в войска опыт боев путем инструкций, наставлений, указаний и пр., а во-вторых, отложенная в долгий ящик эта работа рискует затем повиснуть в воздухе из-за отсутствия нужных материалов, могущих уйти из данного штаба в центральные архивы.

Выводы.

1) Технические приемы в оперативной работе имеют большее значение, позволяя с меньшей затратой времени и сил достигнуть максимальных результатов.

2) Техника делопроизводства требует такой налаженности работы, при которой гарантируется надежное хранение и быстрое обращение оперативных бумаг. С этой целью следует: ввести строгий внутренний распорядок в оперативной части штаба, соответственно обставить ее, упорядочить регистрацию поступающей переписки, быстро и исчерпывающе докладывать, быстро исполнять.

3) При докладах бумаг необходимо подготовить заблаговременно все данные для доклада, т.-е. хорошо, обстоятельно знать историю вопроса, иметь под рукой все необходимые справки, которые могут потребоваться лицам, принимающим доклад.

4) Следует установить и твердо проводить порядок, в силу которого переписка между штабами должна обращаться по аналогичным инстанциям, т.-е. от начоперотдела, например, штаба фронта к нач. оперативного отдела штаба армии и т. д. Необходимо разгружать начальника штаба от бумаг, которые по содержанию своему имеют прямое отношение к кругу обязанностей и ведения его помощников, начальников отделов и т. д.

Это обстоятельство уменьшит число инстанций, которые проходят оперативные документы, а следовательно, ускорит их обращение.

5) В процессе технической работы по составлению распоряжений выявляется целесообразность привлечения к активной работе ряда оперативных сотрудников, поручая им редактирование и формулировку той части распоряжений, которая трактует вопросы, входящие в круг их ведения; подобный прием развивает в подчиненных сотрудниках активность и обеспечивает основательность проработки распоряжений по существу.

Об'ективные условия зачастую приводят к единоличному составлению распоряжений ответственными оперативными работниками (начальник штаба, его помощник, начальник оперативного отдела). В этих случаях исчезает необходимость редактирования работы отдельных исполнителей и сразу достигается единство разработки распоряжений в духе указаний командования.

6) В отношении содержания общего приказа необходимо установить, что наиболее важными пунктами его являются изложение решения начальника (замысел операции, идея действий) и частных задач. В отношении первого следует избегать указаний, без нужды раскрывающих намерения начальника (и высших инстанций) далеко вперед по времени и пространству; в отношении второго требуется совершенно ясная, четкая и точная редакция. Придерживаясь принципиально правила не связывать исполнителей в выборе средств и способов исполнения, в нужных случаях для обеспечения соответствия исполнения общей задачи данного войскового соединения и основному замыслу старшего начальника явится необходимость соответственной редакцией частных задач направить исполнение по нужному пути, ограничить его известными рамками (расчленение частных задач на этапы по времени и месту).

7) При передаче распоряжений необходимо обеспечить быстроту и надежность ее. Следует в каждом частном случае выбрать соответствующее средство передачи и проследить за фактической доставкой распоряжения адресату.

8) Оперативная информация преследует своей целью ориентирование об обстановке. Общие оперативные доклады, являясь средством живого общения внутри штаба, способствуют установлению единства взглядов и ориентируют начальников отделов полевого управления в оперативной обстановке и намерениях командования. Они устраняют необходимость ориентирования каждого из них в отдельности.

9) При составлении оперативных сводок следует прорабатывать материал, т.-е., не ограничиваясь хронологическим перечнем событий, приводить оценку обстановки, отражая при этом точку зрения командования.

Изложение вести по подчиненным войсковым соединениям; не помещать фактов, слишком мелочных для данного войскового соединения.

10) Описания операций запечатлевают исторический ход боевых действий и фиксируют полученный опыт. Описание операций не есть только изложение фактов боевой действительности; необходим элемент критического анализа и оценки, выявления всех положительных и отрицательных сторон; нужно установить выводы, обосновав их результатами исследования.

ГЛАВА III.

Особые случаи оперативной службы представителей войсковых штабов.

I. Общие положения.

1. Надобность в подобных случаях.

Правильность оперативного управления войсками, планомерность и целесообразность мероприятий, принимаемых командованием и проводимых в жизнь его штабом, находятся в прямой зависимости от осведомленности в фактическом положении вещей, о том, как на самом деле складывается обстановка на местах. Высшему органу необходимо быть точно ориентированным о ходе боевых действий, о состоянии войсковых частей, о их нуждах и потребностях, о препятствиях, встречающихся на пути выполнения войсками их боевых задач.

Важность значения боевого взаимодействия смежных войсковых соединений заставляет иметь свой глаз и свое ухо в соседних штабах.

Сказанное определяет собою надобность в командировании оперативных сотрудников для связи с подчиненными войсками и с соседями. Эта мера, преследующая в каждом частном случае достижение определенных результатов, явится, вместе с тем, одним из приемов живого общения старшего начальника с своими подчиненными, осуществляя это общение через оперативных сотрудников своего штаба. Эти последние должны почитать своей прямой обязанностью полную осведомленность о состоянии войск, так как мы уже видели выше самый характер оперативной работы штаба требует от него детального знания обстановки.

Ганс Куль [1]) говорит, что „обязанностью каждого офицера генерального штаба, где бы он не находился, будь то при дивизии или при главнокомандовании, было составить себе правильное представление о состоянии войсковых частей“. В минувшую мировую войну в германской армии были широко распространены частые командирования офицеров ген. штаба на фронт, и не только в штабы корпусов и дивизий, но и непосредственно в войска—полки, батальоны, батареи и пр. Окунаясь в гущу боевых впечатлений, встречаясь с бывшими сослуживцами, командируемые офицеры по возвращении имели возможность подробно ознакомить командование с невзгодами и нуждами войсковых частей; в силу этого, германское командование было достаточно полно ориентировано о потерях, фактической численности, о положении вопроса с пополнениями и т. д.

Во французской армии подобные командирования также употреблялись весьма часто, при чем настойчиво проводилось требование не придавать этим командировкам характера посылки лиц с контрольными проверочными функциями, а использовать их, как действительное средство более лучшего ознакомления с потребностями частных исполнителей для их удовлетворения.

Применялся этот прием и в русской армии [2]).

---

[1]) Германский генеральный штаб, стр. 215.

[2]) Характерные приемы использования оперативных сотрудников штаба для посылки их на места приведены в брошюре Е. Шиловского „О технической стороне управления армией в гражданскую войну“ (стр. 19—20).

По сравнению с мировой войной в период гражданской войны использование работников штаба для проведения начал живого общения в области оперативного управления несколько уменьшилось, причинами чему послужили недостаточность подготовленных оперативных работников в штабах, загруженность их бумажной работой в штабе, понижение инициативности и самостоятельности ответственных оперативных работников; между тем, эти качества в особенности необходимы для успешного выполнения задачи, связанной с командированием на места.

Эти командирования имеют несомненно большое значение. Командование часто будет нуждаться в дополнительном ориентировании, потребуется передать приказание, раз'яснить на местах общее положение и характер предположений и планов старшего начальника; необходимо будет уладить трения, выяснить недоразумения при утрате связи—в особенности в условиях тяжелого отхода—потребуется восстановить ее посылкой определенного лица из состава штаба, для отвоза приказания и привоза донесений.

Случаев использования оперативных сотрудников штаба для командирования их для связи в подчиненные войска и в соседние штабы представится не мало, перечислять их бесполезно, они конкретно выявятся боевой действительностью.

В ряду средств, облегчающих работу командования по управлению войсками, посылки на места штабных работников займет должное место.

2. Условия успешного выполнения.

а) Личные свойства командируемых.

Для успешного выполнения своих задач оперативные работники, командируемые для связи, прежде всего, должны обладать достаточно широкой военной подготовкой; они должны быть авторитетны и сведущи в области своей специальности.

Широкий кругозор, способность и умение правильно оценить обстановку, уменье обсуждать и всесторонне освещать вопросы, касающиеся различных родов войск и различных боевых положений, надлежащий служебный и основательный теоретический багаж облегчат командируемому успешное достижение цели.

Помимо широкой подготовки командируемому нужен такт, уменье соответственным образом держать себя при всякой обстановке.

Командированный не является представителем командования (если, он, конечно, не получит специальных и больших полномочий) он остается оперативным сотрудником штаба, посланным на места для установления живой с ними связи, определения фактического положения и состояния войск. Он не должен приписывать себе значения больше того, чем он имеет в связи с полученной задачей; было бы ошибочно с его стороны поставить себя в положение контролера, стремящегося отыскать какие-то ошибки и установить виновных.

Это подчеркивает и устав полевой службы, который в § 60 говорит: „для более прочной связи командируются лица командного состава в соседние штабы, боевые участки, колонны. Такое же командирование иногда производится начальниками в подчиненные им войска; в этих случаях от командируемых требуется уменье выполнить данное им поручение, не подавая повода заключить, что прибытие их связано с контролем и вызвано недоверием начальника“.

Держась в тени, стремясь побольше наблюдать и собирать сведения, необходимые командованию, раз'ясняя, инструктируя, выясняя нужды и потребности подчиненных войск и принимая меры для их удовлетворения, командированный сотрудник штаба вызовет доверие войск и низших штабов и сможет выполнить свою задачу с максимальной пользой для обеих сторон. Действуя же иначе, он зарекомендует себя незваным гостем, который „хуже татарина“.

Энергичность, инициативность и самостоятельность явятся также качествами, существенно необходимыми командированному сотруднику. При работе на месте пассивное выжидание представления нужных сведений не даст хороших результатов; необходимо добиваться их, завязывая нужныя сношения, следует тщательно изучить местный распорядок, узнать где, когда и как можно получить нужные справки, документы, об'яснения и пр., надо быть настойчивым и в должной мере требовательным.

Прибыв на место и столкнувшись с фактами, не предвиденными в высшем штабе при его отправлении, командированный немедленно доносит о них по своей линии; в случае же, если обстановка не терпит выжидания дополнительных инструкций, он реагирует на них самостостельно, в духе полученных указаний, не превышая, однако. полномочий, которыми облек его старший начальник. Таким образом, суммируя сказанное, следует признать, что отсутствие заносчивости, переоценки своего положения, тактичность, достаточно широкая военная подготовка, служебный опыт и компетентность в области своей специальности послужат качествами, необходимыми командируемым на места оперативным работникам штаба для успешного разрешения поручений, на них возложенных.

б) Осведомленность в обстановке, планах и намерениях командования.

Сотрудник штаба, прибывающий в ходе боевых действий в низшие инстанции, ходом вещей замкнувшиеся в круг своих интересов и оторванные от общей жизни, послужит источником информации об общей обстановке, об общем положении. Как представитель высшего штаба, располагающего более широкими сведениями о ходе боевых действий на фронте высшего войскового соединения и его соседей, а также о положении противника, командированный, естественно, должен быть отлично знакомым с деталями, как частной, так и общей обстановки.

Это знание является для него совершенной необходимостью. Он, убывая в командировку, вооружается знанием последних данных о ходе вещей. Он увозит с собою результаты учетной работы данного штаба, все то, чем располагает этот данный штаб. Это налагает на него обязанность, убывая в командировку, собрать эти сведения, которые охватят собою данные о положении своих войск и противника на фронте своего и высшего войсковых соединений (таким образом, представитель штаба корпуса, привезет в штадив последние сведения об обстановке на фронте своего корпуса и армии, в состав которой входит этот корпус или, по крайней мере, его соседей); он должен иметь ясное и в нужной мере детальное представление о рессурсах, о положении с пополнениями, о материальных средствах, о состоянии тыла, дабы при выяснении потребностей подчиненных войск, он на месте смог бы дать удовлетворительный ответ о степени вероятности полного или частичного их удовлетворения.

Только основательное знание текущей обстановки позволит командированному в его работе на месте правильно расценить тот или иной вопрос оперативного характера, оно же послужит руководящим началом в его действиях в связи с возложенным на него поручением. Все нужные сведения или, вернее, последнее их уточнение командируемый получит в оперативном и разведывательном отделах штаба и отделах полевого управления. Руководствуясь характером полученной задачи и указаний командования или начальника штаба, он сам установит вид и род потребных сведений, оценив сравнительную (по условиям его командирования) важность тех или иных из них, определит потребную степень их детальности, выяснит какого рода материалы следует ему захватить с собою; выяснив все это он при содействии начальника штаба (его помощника, начальника оперативного отдела) или же собственными силами должен полностью получить все потребное, без чего он не в праве убыть в командировку.

Полезно приготовить и захватить с собою карты, схемы, планы, соответственно разработанные, с нанесенными на них деталями обстановки или графическим изображением тех или иных вопросов, надобность в подробном освещении которых возникнет при работе на месте. Следует также захватить с собою, может быть, какие-нибудь ведомости, графики, копии тех или иных приказов и распоряжений, донесений подчиненных инстанций или своего штаба в высший,— словом, все те документы, которые послужат командированному необходимым справочным материалом или позволят более полно ориентировать частных исполнителей.

Помимо твердого знания текущей обстановки командированному для получения отправных данных, которыми он будет руководствоваться в своей деятельности, также необходимо быть осведомленным в планах, намерениях, предположениях и соображениях командования. Формального ознакомления с решением начальника, которое он получит из приказов, будет недостаточно.

Необходимо, чтобы оперативный сотрудник штаба, посылаемый в войска для связи, был близко ознакомлен со взглядами командования на настоящее и—по крайней мере—на ближайшее боевое будущее. Представление командируемого о событиях текущих и о характере событий назревающих должно явиться отражением аналогичного представления командования. Естественно, что это требует достаточно полного знакомства с замыслами и намерениями командования, его оценкой боевой действительности.

Вооруженный этими знанием, командированный сотрудник получит возможность, следя на местах за исполнением распоряжений старшего начальника, правильно оценить его с точки зрения соответствия исполнения замыслам командования, духу его решений. В его распоряжении окажется критерий, с помощью которого он будет в состоянии проследить нежелательные отклонения в оперативной деятельности подчиненных начальников, что он постарается ликвидировать—самостоятельно, если он имеет соответствующие полномочия, или же донеся об этом командованию.

Оперативная работа, выполняемая оперативными сотрудниками, предоставляет им возможность близкого ознакомления с идеями, планами и соображениями командования. Являясь по характеру своей работы ближайшими помощниками командования, принимая непосредственное участие в разработке оперативных предположений, работники штаба, естественно, проникаются взглядами командования, что при их

работе на местах позволяет им являться представителями последнего. Это „представительство“ отнюдь не следует понимать формально, т.-е. не смотреть на него, как на фактор, дающий право командированному держать себя по начальнически; он является представителем интересов командования, он действует от его лица, но отнюдь его не замещает.

Итак, следовательно, детальное знание текущей обстановки и полная осведомленность о намерениях и взглядах командования явятся условиями, существенно необходимыми для успешного выполнения задачи, возлагаемой на сотрудника штаба, посылаемого для связи в подчиненные войска.

в) Обеспечение командируемых материальными средствами.

При командировании необходимо обеспечить посылаемого всем тем, что облегчит ему выполнение его поручения. С этой целью надлежит снабдить его потребными материальными средствами, предоставив в его распоряжение необходимые перевозочные средства (автомобиль, верховая лошадь), дать ему нужное число нарочных (если сношения со своим штабом будут производиться не по проволоке), снабдить конвоем, может быть, дать в помощь других сотрудников штаба.

Командируемому надлежит самому расчитать все необходимые ему средства и сделать соответствующую заявку, настаивая на ее удовлетворении.

Штаб, посылающий своего сотрудника в командировку, должен учитывать, что посланный не сможет на месте достать все нужные ему средства, т. к. это ляжет известным бременем на низшие штабы, которые, естественно, не будут склонны к полному и быстрому удовлетворению просьб прибывшего. Отсюда — дабы командированный не очутился бы в затруднительном положении и не тратил бы своего времени на изыскание потребных средств на месте или на дополнительное их истребование из своего штаба, этому последнему следует сразу же обеспечивать командируемого всеми потребными средствами.

II. Командирование для связи с войсками и низшими штабами.

1. Задачи командируемых.

Основная цель подобного командирования — установление живой связи высшего органа с подчиненными инстанциями.

Что касается конкретных поводов к посылке на места представителей штабов, то их нельзя пересчитать по пальцам и привести твердое расписание их. В некоторых случаях надобность в командировании вызовется потерей вообще всякой связи и необходимостью послать штабного сотрудника для сбора нужных сведений об обстановке на местах и вручения подчиненным начальникам приказов командования; иногда выявится надобность командировать с целью дать раз'яснения по существу поставленных частных задач и ориентировать исполнителей в общей обстановке и соображениях командования, т.-е. дать сведения, совсем или мало известные на низших ступенях командования; представятся случаи, когда обстановка вынудит послать на места представителя штаба с задачей согласования действий частных исполнителей; наконец, явится необходимость проследить на месте за исполнением отданных распоряжений, в особен-

ности, если от правильного выполнения этих распоряжений прямо зависит надлежащее осуществление замысла старшего начальника, достижение общей цели данного войскового соединения [1]).

Итак, следовательно, непосредственные поводы к командированию на места для связи могут быть разнообразные; в каждом частном случае они выявятся самой жизнью.

Однако, представляется возможным установить те общие задачи командируемых для связи, выполнение коих должно преследоваться ими вне зависимости от специального поручения.

Задачи эти сводятся к следующему:

1) Правильное руководство боем находится в прямой зависимости от осведомленности начальника в обстановке на местах. Основным источником этой осведомленности послужат донесения подчиненных начальников. Однако, поглощенные заботами по управлению своими частями, охваченные впечатлениями местных событий, эти начальники (и их штабы) в иных случаях не дают исчерпывающей информации, посылают слишком мало донесений, а иногда и совершенно не представляют их. В силу этого, старший начальник, который, конечно, не может всюду поспеть сам, оказывается вынужденным послать на места сотрудников своего штаба для точного выяснения положения на фронтах подчиненных войсковых соединений. Эти сотрудники явятся глазом пославшего их начальника; они наблюдают, собирают сведения и справки и посылают донесения начальнику. Такого рода связь преследует своею целью оценку событий, анализ положения. Естественнее всего возложить его поддержание на оперативных работников штаба, как наиболее близко и детально ознакомленных с взглядами командования и как участвовавших в составлении всех оперативных распоряжений.

Вообще говоря, необходимость для командования иметь в своем распоряжении фактический материал об обстановке, который служит обоснованием принимаемых решений, должна всегда учитываться представителями штабов при их пребывании на местах для выполнения того или иного поручения. Выполняя специальное поручение, на них возложенное, они должны использовать свое посещение низших инстанций, чтобы собрать этот фактический материал, выяснить нужные детали, уточнить тот или иной вопрос, положение которого являлось для высшего штаба не совсем выясненным или мало известным.

2) Зная общую обстановку, т.-е. положение на фронте своего и высшего войсковых соединений и близко и достаточно полно знакомый с образом мыслей старшего начальника, представитель высшего штаба, командированный для связи с исполнителями, сможет дать нужные раз'яснения, устранив неточность понимания приказов старшего командования, выяснив неясности и недоумение исполнителей, ориентировав их в общем положении, сообщив сведения о действиях соседних

[1]) В мировую войну во французской армии широко применялась система посылки в подчиненные инстанции представителей высших штабов с чисто контрольными функциями; впоследствии французы пришли к выводу о неправильности подобного приема, доказательством чего может служить следующая выдержка из лекций по службе Ген. Штаба, читанных во франц. Высш. Военной Школе в 1919—20 г.г.: „было бы неправильно притти к заключению о необходимости уничтожить такую службу связи: нельзя отказываться от самого приема только в силу того, что при его применении произошли ошибки". В курсе этих лекций вопрос о связи с войсками рассматривается прежде всего, с точки зрения войсковых интересов; для действий же по наблюдению за исполнением со стороны командируемых офицеров штаба рекомендуется крайняя осторожность и большая деликатность.

частей и о задачах, им поставленных или намеченных к постановке.

3) Пользуясь своим пребыванием среди войск, а следовательно, возможностью установить положение и состояние войск, сотрудник штаба, командированный для связи, должен приложить все старания для точного определения этого положения, стремясь выяснить все нужды и потребности войск. Он определяет, что именно недостает войскам, в чем видят исполнители задержки в выполнении своих задач; он доносит об этом по своей линии и следит за возможно быстрым и полным удовлетворением местных потребностей. Знакомый по работе в своем штабе с поступившими в него требованиями, запросами и просьбами подчиненных инстанций о помощи в той или иной области (присылка пополнений, доставка огнеприпасов, снабжение топографическими картами, высылка тех или иных инструкций, уставов и наставлений и т. д.) он, прибывая на место, справляется о результатах, о размерах фактического удовлетворения и в случаях неполноты его доводит об этом до сведения своего штаба, указывая причину задержки и прося о давлении на подлежащий исполнительный орган.

Если пребывание командированного для связи кратковременно, он должен записать все нужды и претензии низших инстанций, о которых и доложить тотчас же по прибытии в свой штаб.

4) Посещение низших штабов (при выполнении определенного поручения, определившего собою надобность в командировании для связи) необходимо использовать для ознакомления с постановкой оперативной работы в данном штабе; безусловно лишенное характера инспекторского смотра, ознакомление это должно преследовать своей целью возможно полное и всестороннее инструктирование, раз'яснение неясных вопросов, указание наилучших приемов работы.

2. Метод и способы работы.

Оперативный сотрудник штаба, получивший поручение по установлении связи с подчиненными войсками и низшими штабами, прежде своего отбытия к месту предстоящей работы должен проделать некоторую подготовительную работу.

Прежде всего, он внимательно изучает полученную задачу; он проникается сущностью своего поручения, ясно определяет цель, которую ему следует достичь.

Суть и характер поручения определяется инструкциями, которые он получит от командования или от начальника штаба [1]). Если для командируемого явится в этих инструкциях что-либо неясное, он должен добиться исчерпывающих раз'яснений, чтобы потом, прибыв на место, не тратить времени на дополнительные запросы и ожидание ответов. Тем более это необходимо, если поводом к командированию служит потеря связи и, следовательно, отсутствие телеграфно-телефонных сношений; в таком случае сношения помощью нарочных повлекут длительную трату времени.

Уразумев свою задачу, всесторонне разобравшись в деталях поручения, командируемый, стремясь заглянуть вперед, постарается предусмотреть случайности, которые, возникнув в ходе исполнения поручения, могут неблагоприятно отразиться на нем; он стремится

[1]) Кроме того, на руках командированного сотрудника должен иметься письменный документ, удостоверяющий суть поручения и определяющий (в потребных случаях) характер и размер его полномочий.

предугадать возможные затруднения, свои расчеты он строит на максимальности этих затруднений, тем легче ему будет работать, если этих затруднений не будет совсем или они окажутся малы.

Учитывая возможные затруднения и определив их, командируемый устанавливает необходимые мероприятия по устранению этих затруднений. В связи с этим, он должен использовать заранее все то, что может ему дать в этом отношении его штаб.

В дальнейшем он запасается картой, на которую со всей тщательностью нанесет последние данные о положении войск своего войскового соединения и его соседей, а также и противника. Если при этом возникнет практическая необходимость иметь какие-нибудь схемы (расположения тыловых учреждений, сети связи, дорог, переправ и т. д.) он запасается и ими, получив все необходимые данные в оперативном отделе. Он должен иметь в виду, что на месте, в виду запросов подчиненных инстанций, ему потребуется известный справочный материал, рисующий ход работы штаба и отделов Полевого Управления по удовлетворению потребностей подчиненных войск. Не полагаясь на свою память, ему надлежит захватить с собою этот материал или в виде копий известных распоряжений и донесений, использовав для этого соответствующий материал своего штаба, или же обработать эти материалы и захватить результаты этой обработки в виде некоторой сводки, характеризующей последнее положение данных вопросов, жизненно интересных для подчиненных инстанций. Таким образом, у него на руках окажутся ведомости, графики, сводки или просто общая памятная записка с под'итоженными данными.

Исследовав по карте местность, командируемый составит себе маршрут, наиболее удобный и надежный по состоянию выбранных дорог и в связи с перевозочными средствами, которыми он будет пользоваться.

В завершение своей подготовительной работы он должен наметить известный план своих действий, общую программу предстоящей работы. Он установит относительную важность вопросов, подлежащих разрешению, наметив тем самым этапы своей работы. Он разоб'ет свою программу на отделы, сгруппировав в них подробности своей будущей работы в зависимости от пунктов, которые он должен будет постичь и времени, которое он сможет затратить на каждое из этих посещений. План действий должен строго вытекать из цели действий и предусматривать наилучшее достижение этой цели. Деятельность командируемого для связи, естественно, распадется на 2 основных вида: с одной стороны он будет собирать все потребные для пославшего его начальника данные о положении на местах, с другой—он привезет и сообщит подчиненным исполнителям недостающие им сведения, сопроводив их надлежащими раз'яснениями и указаниями. В связи с этим и план действий должен быть построен на всеоружии командируемого в отношении полноты ориентирования, которое он даст на месте и на максимальном использовании подчиненных инстанций.

Так как всякий оперативный сотрудник, отбывающий из штаба для выполнения данного поручения, отрывается от своей текущей работы в штабе, то он обязан перед своим отбытием доложить своему начальнику отделения, отдела или начальнику штаба (в зависимости от подчиненности командируемого) о тех срочных работах, выполнение которых прерывается с его от'ездом.

Подготовившись в духе вышесказанного к предстоящей работе, сотрудник штаба, командированный на места для связи, по прибытии

к месту назначения руководствуется в своей деятельности интересами начальника или штаба, его пославшего, и войск, для связи с которыми он прислан. В интересах начальника он собирает различные сведения, рисующие обстановку, наблюдает, распрашивает, вникает в детали местной работы, полученные результаты он доносит в свой штаб; в интересах войск он стремится возможно точнее установить их состояние, выявить их потребности, установить испытываемые ими нужды и, доводя обо всем этом до сведения высшей инстанции, проследить удовлетворение войск.

Преследуя в ходе своей работы возможно более широкий сбор потребных сведений, он оценивает их постольку, поскольку эти сведения говорят о фактах, имеющих то или иное текущее боевое значение. Но он не входит в оценку целесообразности деятельности подчиненного начальника, правильности принимаемых ими боевых решений, он не вторгается в сферу прав и ответственности исполнителей [2]).

Тем более командированный для связи не должен заниматься оценкой способностей подчиненного начальника, памятуя, что это входит в исключительную компетенцию старшего начальника.

Забота присланного для связи об удовлетворении нужд подчиненных войск должна пронизывать всю деятельность его. Только тогда войска будут искать этой связи, а не избегать ее, тяготиться ею, если они почувствуют наличие этой заботливости, если они воочию убедятся в продуктивности их посещения представителем высшего штаба. Если же войска избегают или остаются равнодушными к установлению связи, следовательно, сотрудник штаба, присланный для связи, неправильно вел работу; он или формально отнесся к делу удовлетворения нужд войск, отметив их, но не проследив удовлетворение, или же больше занимался установлением местных недочетов и промахов, чем потребностей.

Прибыв на место, командированный для связи явится к начальнику, к которому он послан, и доложит ему о цели прибытия и намеченный им план своих действий; если нужно, он изложит просьбу о потребном содействии.

В дальнейшем он не должен следовать неотступной тенью за подчиненным начальником; он старается не мешать текущей работе штаба, в который он прибыл. Ему следует быть любознательным, но избегать навязчивости и назойливости, не оправдываемой обстоятельствами; он должен постараться установить хорошие отношения с низшим штабом и войсками, это в значительной степени облегчит ему выполнение своего поручения.

Он не должен упускать ни одного удобного случая для получения того или другого нужного сведения и справки. С этой целью он постарается быть всюду, непрестанно наблюдая, предлагая вопросы, знакомясь с документами, присутствуя на докладах, сопровождая частного начальника при его посещениях подчиненных войск. Наблюдая, собирая сведения, следя за исполнением приказов старшего начальника, он действует более путем изучения приказов частного начальника и распоряжений его штаба, а также донесений подчиненных войск, чем на основании обсуждений, замечаний, предположений

---

[2]) Если только полномочия, ноими облек посланного для связи старший начальник, не вынудят его непосредственно вмешаться в деятельность частного исполнителя по управлению боем своей части; однако, опыт с поручением подп. Хенча, породивший целую литературу, приводит к убеждению, что к подобного рода командированиям надо относиться с крайней осторожностью и всемерно избегать их.

и пр. Он должен иметь свободный доступ к ознакомлению с нужными материалами, по его просьбе отделы штаба, в котором он находится, должны предоставлять ему потребные справки, документы, карты, схемы и т. д. Если его требования не находят должного к себе отношения, он обращается к содействию начальника данного штаба. Собранные сведения командированный для связи доносит в свой штаб. Учитывая, что эти донесения смогут послужить материалом для принятия старшим начальником боевого решения, надлежит вдумчиво отнестись к их составлению. Донесения должны содержать совершенно точные и определенные данные и составляться в выражениях, исключающих возможность различного их толкования. Излагая факты, следует особо тщательно ориентировать пункты, обозначить время; для полноты ориентирования следует приводить цыфры характеризующие численность действовавших войск—своих и противника, количество потерь и т. д. Так как элемент местности играет видную роль в боевых действиях войск и может иметь свое влияние на принимаемые командованием решения, то не следует упускать случая донести все те сведения о местных условиях, которые поступают в штаб, где находится командированный. Особенно важны сведения, рисующие состояние путей и переправ, сети связи, проходимости болот, урочищ, речных долин и пр. Все вообще донесения не должны быть растянутыми, ибо важное может затемниться массой подробностей. Очень важно, чтобы донесения были доставляемы своевременно, что даст возможность их использования в соответствии с текущей обстановкой.

Сотрудник для связи, посланный от штаба в данную подчиненную инстанцию, при попутных встречах или посещениях промежуточных начальников ориентирует последних о цели своего поручения, о результатах наблюдения и о сути посланных донесений.

Если при командировании для связи сотрудник высшего штаба не ограничен по времени, он остается в подчиненной инстанции впредь до отзыва его своим штабом. В противном случае он возвращается тотчас же по выполнении специального поручения. При этом он не должен забыть весьма тщательно и во всех потребностях отметить на своей карте по последним данным, имевшимся в низшем штабе, расположение подчиненного войскового соединения и противника перед его фронтом.

По возвращении командированный сотрудник штаба делает доклад о выполненном поручении, иллюстрируя его — в случае необходимости — потребными схемами и копиями распоряжений подчиненного командования.

III. Делегирование для связи в соседние штабы.

1. Задачи делегата.

Возможно более полное и точное знание положения на фронтах соседей имеет существенное значение для начальника данного войскового соединения. Небходимо знать, как развиваются на соседних участках боевые действия, как успешно идет продвижение или насколько стойко протекает сопротивление натиску неприятеля; каково настроение войск, планы командования, как вообще следует расценивать своего соседа, насколько твердо можно опереться на него.

Данные, характеризующие состояние соседних войск и обстановку на их участках, займут известное место в соображениях ко-

мандования и, соответственно учтенные, окажут некоторое влияние на план действий, принимаемый данным начальником. Твердое положение соседа облегчает собственное положение в районе стыка с ним и позволяет развивать свои действия без постоянного оглядывания на соседние участки. Наоборот, неудачи у соседа, неустойчивость его фронта и—тем более — отскоки назад в состоянии затормозить наше успешное продвижение и вынудить иногда на фронте, смежном с соседом, перейти от наступления к обороне.

Если осведомленность о положении вещей на соседних участках носит характер известной полноты и непрерывности, если, таким образом, исключается возможность неожиданных и неприятных сюрпризов, если данному командованию, как обладающему полнотой сведений, не придется сталкиваться с фактом непредвиденного или трудно ожидаемого перелома в обстановке в сторону, резко неблагоприятную для соседа,—то своевременный и надлежащий учет данных о фактическом положении соседа позволит начальнику, управляющему боем своей части, сохранить нужную планомерность этого управления. Иная картина получится, если сведения о соседе будут поступать к начальнику данного войскового соединения отрывочно и неполно. В этом случае он будет ориентирован недостаточно исчерпывающе, как раз в районе, наиболее для него важном—в районе своего фланга. Отсюда вытекает вся важность надлежащей осведомленности начальника о положении на соседних участках.

Источниками этой осведомленности послужат оперативные и разведывательные сводки соседних штабов, их специальные ориентировки и извещения, копии распоряжений соседних начальников, приказы высшего начальника и, наконец, донесения начальников подчиненных войсковых соединений, расположенных на флангах, смежных с соседями.

Весь этот материал при условии аккуратного его поступления сможет дать картину положения соседа. Но, во-первых, сводки, копии распоряжений и т. д. могут запоздать; во-вторых, сведения, в них сообщаемые, не всегда будут достаточно полными, а главное, не всегда освещающими те именно данные обстановки, которые по условиям момента представят особый интерес для командования; в третьих — сообщаемые сведения, возможно явятся или не совсем фактически верными или же односторонне освещенными. По этим причинам для данного начальника явится необходимым иметь свой глаз в соседнем штабе, своего человека, который, преследуя интересы своей части, наблюдал бы, собирал сведения, обращая внимание на факты, особо интересные и важные для пославшего его начальника. Другими словами, это лицо, находясь в соседнем штабе, действует в интересах своего войскового соединения.

Итак, следовательно, для полноты ориентирования о положении на соседних участках, для уверенности в нужном характере этого ориентирования необходимо послать в соседний штаб своего представителя с задачей наблюдать, собирать сведения и доносить их.

Это и осуществляется путем делигирования одного из оперативных сотрудников штаба или лица комсостава в соседний штаб для связи.

Общей задачей делегата является всемерное осведомление начальника о положении дела на соседнем участке.

С этой целью он должен тщательно собирать все сведения, характеризующие:

1) боевое расположение соседнего войскового соединения, занимаемые им позиции или рубежи, группировку его частей на фронте и в резервах, ближних и дальних; при оборонительной операции — характер занятия позиций, степень их укрепления, наличие и месторасположение боевых технических средств (артиллерии, бронечастей); в наступательной операции — движение наступающих частей, достигнутые рубежи, насыщенность фронта, наличие резервов, направление и цель действий (ближайшая и конечная), успешность продвижения, задержки его; во встречной операции — подход к полю сражения, развертывание, завязка боя, ход боя, результаты его.

2) Течение данной операции, ход боевых действий, изменения в обстановке, последствия этих изменений.

3) Результаты данной операции, ее завершение и переход к новой.

4) Расположение и действия неприятеля.

5) Работу разведывательных частей, результаты разведки (линии и пункты достижения органов разведки, действия их, добытые сведения о противнике и местности).

6) Распоряжения соседнего командования и его штаба (постановка частных задач, организация разведки, охранения флангов и т. д.).

7) Предположения, намерения, соображения и планы соседнего начальника.

8) Состояние войсковых частей, их настроение и боеспособность, численность, понесенные потери, приток пополнений.

9) Организационные изменения в составе соседнего войскового соединения, прибытие и убыль частей (усиление и ослабление).

10) Местные условия в районе расположения соседа (условия местности, водные преграды, болота, урочища, переправы, дороги, сеть связи, настроение населения).

Следует иметь в виду, что, собирая эти сведения, надлежит обращать *преимущественное* внимание на фланг соседа, примыкающий к флангу того войскового соединения, от которого прислан делегат; иначе говоря, внимание делегата для связи должно быть устремлено на стык (район его) своего и соседнего войскового соединений. Следовательно, если делегат для связи был послан одним штакором в другой, то он займется, главным образом, выяснением положения на участке фланговой дивизии этого корпуса, смежной с наружным флангом корпуса, от которого он прислан. Более того, в этой своей работе он уделит наибольшее внимание наружному флангу этой дивизии; в результате в центре изучения делегата окажется фланговый полк соседнего корпуса, боевой участок этого полка, все, что находится на нем, впереди него, позади и на наружном уступе. Разумеется, что данные более общего характера, но имеющие прямое или косвенное значение в области более ясного и точного уяснения положения на крайнем фланге соседа не должны быть упущены делегатом, собраны им и соответственно использованы.

Помимо самостоятельного сбора сведений в духе вышеприведенного примерного перечня, делагат для связи будет выполнять все те поручения, которые в период его пребывания в соседнем штабе возложит на него свое командование или свой начальник штаба. Поручения эти будут, главным образом, состоять в сборе специальных сведений, в срочном разрешении какого-нибудь вопроса, в наведении нужной справки, в выяснении неясности.

2. Способы и приемы работы.

Перед своим отправлением к месту назначения командированный делегат проделывает всю ту работу подготовительного характера, которую выполняет и командируемый для связи на места и которая описана выше.

Он должен обратить особое внимание на точное обозначение положения войск своего войскового соединения, подготовив для этого карту и нанеся на нее группировку своих войск со всей возможной точностью и детальностью. Ему следует помнить, что по прибытии в соседний штаб он должен будет сделать доклад о положении своей части, содержащий в себе сведения, живо интересующие соседа. В силу этого он должен быть подготовлен к нему исчерпывающе, имея на руках все материалы справочного характера.

Перед отправлением делегат получит соответствующие инструкции от командования или начальника штаба. В них ему должно быть указано, на что делегат при своей работе в соседнем штабе должен обратить особое внимание, т.-е. делегату следует указать те конкретные вопросы, разрешения которых он должен добиться в первую очередь (вопросы одновременного значения) или которые будут превалировать в деятельности делегата (вопросы общего значения). Необходимо в интересах самого командования или штаба, чтобы делегат ясно уяснил себе основную линию поведения, особо важные стороны своей службы; полезно, чтобы делегат отдал себе ясный отчет, в каком именно направлении и для каких именно целей следует ему использовать соседний штаб, дабы с нужной степенью полноты обслужить интересы своего начальника. Инструктирование командируемого делегата должно преследовать своей целью отчетливое растолкование ему тех практических задач и специальных, узких поручений, исполнение которых делегат обязан считать важнейшей стороной своей работы. Нельзя оставлять командируемого делегата без оттенения его задач ударного типа, нельзя полагаться на его усмотрение. В лучшем случае добросовестный работник будет тщательно собирать все сведения и аккуратно доносить их, но в общей массе добытого материала он, не ориентированный в сравнительной важности этих сведений для пославшего его штаба, не обратит своего особого внимания на нужные сведения и факты, вследствие чего их освещение может явиться не достаточно глубоким и всесторонним.

Таким образом, надлежащее инструктирование командируемого делегата является, прежде всего, средством в руках начальника штаба или командования для страхования правильного образа действий делегата, направленных к наиболее лучшему обслуживанию интересов пославших его.

В процессе этого инструктирования крайне важно совершенно точно указать делегату перечень тех сведений, которые он *должен* по прибытии на место собрать в первую очередь и срочно сообщить их в свой штаб.

Для пользы дела целесообразно вместе с делегатом отправить сношение на имя того начальника (или начальника его штаба), к которому для связи командируется делегат. В этом сношении следует привести все вопросы, разрешение коих имеет для данного начальника (его штаба) срочное и важное значение и просить соседа о содействии делегату в облегчении последнему исполнения его поручения и—если нужно—в переотправке собранных им сведений в данный штаб.

По прибытии на место, делегат для связи является с докладом к соседнему начальнику (начальнику штаба) и ориентирует последнего в положении своей части, вместе с тем он докладывает суть тех специальных поручений, выполнение которых влечет за собою необходимость содействия соседнего начальника.

В своей последующей общей работе делегат для связи должен рассматривать себя, как средство упрочения связи своего войскового соединения с соседом. При его посредстве в потребных случаях урегулируются некоторые вопросы путем их углубления, выяснения деталей, спорных положений и т. д. Являясь представителем интересов своего командования и штаба, он проводит его пожелания, просьбы, требования, обращенные к соседу, следит за их исполнением, домогаясь нужной полноты и срочности удовлетворения.

Делегат для связи должен расчитывать, прежде всего, на свои собственные силы и средства; было бы нецелесообразно с его стороны полагать, что сведения, которые он должен собирать и доносить в свой штаб, стекутся к нему сами собой или что кто-то в соседнем штабе будет специально заботиться о наиболее полном ориентировании делегата в обстановке на фронте соседней части и в работе управления. Соседний штаб будет поглощен своей текущей работой.

Дабы всегда быть в курсе всех необходимых сведений и фактов делегированному для связи надлежит принять свои меры для обеспечения полноты собственного ориентирования. С этой целью полезно применить следующие приемы работы:

1) Установить тесную связь с оперативной и разведывательною частью соседнего штаба, став на положение своего человека; наладить аккуратное получение им копий оперативных и разведывательных сводок или хотя бы получить возможность ознакомления с ними по их составлении; чаще справляться об отданных боевых распоряжениях, знакомясь с их содержанием и проверяя посланы ли они в копиях в его штаб. Вообще, при ознакомлении с оперативными документами соседнего штаба он расценивает их содержание с точки зрения необходимости знакомства с ним для своего начальника и в случае отсутствия своего штаба в числе адресатов таких документов он ориентирует о их содержании свой штаб путем переговоров по прямому проводу или же отправляя донесение с одним из своих нарочных.

2) Делегат присутствует на общих оперативных докладах—ежедневных или периодических—производимых в соседнем штабе [1]).

3) Он сопровождает соседнего начальника при его поездках по фронту, продолжая вести работу наблюдения и пользуясь случаем углубить и детализировать сведения об обстановке и состоянии соседних войск; так поступит он в случае отбытия соседнего начальника в район стыка с войсковым соединением делегата, что даст последнему возможность расширить сведения об этом наиболее важном (с точки зрения интересов своего командования) участке соседа. Если же соседний начальник отбывает в центр или на противоположный фланг, то делегату следует обсудить, не выгоднее ли ему остаться в соседнем штабе, как центре поступающих сведений, и в связи с тем, что связь своего штаба с делегатом при его отбытии из соседнего штаба, естественно, затрудняется, а участки соседа, удаленные от смежного фланга, менее интересны начальнику, пославшему делегата для связи с соседом.

[1]) См. стр. 179.

4) Делегат испрашивает разрешение присутствовать на докладах по оперативным вопросам начальнику соседнего штаба, а в нужных случаях—и этого последнего своему командованию.

Вообще говоря, делегат принимает все меры к тому, чтобы быть всегда в курсе обстановки на фронте соседа, хода боевых действий, распоряжений соседнего начальника и его штаба, состоянии войск, действий противника.

Он должен проявлять известную настойчивость, добиваясь возможности своевременного ознакомления с этими сведениями. Действуя в пределах должного такта, не проявляя назойливости, он должен стремиться установить хорошие отношения с соседним штабом, что значительно облегчит ему выполнение своих задач.

Собираемые сведения делегат передает в свой штаб; свои донесения он отправляет или пользуясь средствами проволочной связи соседнего штаба со штабом делегата (прямой телеграфный провод, телефон) или же своими средствами помощью нарочных, для чего в его распоряжении должно иметься некоторое количество посыльных, выделенных при его командовании (мотоциклисты, конные ординарцы).

В своих донесениях он сообщает сведения, не вошедшие в те документы соседнего штаба, копии которых отправлены в штаб делегата соседним штабом и за фактическим отправлением которых по адресу делегат тщательно следит. В донесениях он также излагает ход или результат выполнения возложенных на него специальных, отдельных поручений.

О своих отлучках из соседнего штаба, надобность в коих обуславливается лучшим выполнением задач делегата, он доносит в свой штаб, принимая меры по обеспечению непрерывности связи с ним.

Делегат для связи может считать свои обязанности законченными только в случае отзыва его к месту своего постоянного служения.

Выводы.

1) В ходе боевых действий обстановка обусловит необходимость командирования оперативных сотрудников штаба для исполнения некоторых внешних поручений, к числу таковых относятся установление и поддержание живой связи с подчиненными войсками и соседними штабами.

2) При выборе командируемых сотрудников следует учитывать их личные свойства, так как в ряду таковых желательны: достаточная подготовка (знание дела, опыт), самостоятельность, инициативность, тактичность, физическая выносливость.

3) При командировках польза дела требует: от командирующих—материального обеспечения и должного инструктирования командируемых, от этих последних—соответствующей организации и надлежащих приемов в работе при осуществлении возложенных задач.

4) Задачи командируемых для связи с подчиненными войсками состоят в сборе сведений об обстановке на местах и в установлении нужд и потребностей войск в связи с данной операцией. Следует не только отмечать факт наличия тех или иных нужд, но и принимать все зависящие меры для их удовлетворения, следя за его ходом.

Таким образом, командированный для связи будет действовать от имени начальника, его пославшего и вместе с тем в интересах войск.

5) При командировании для связи в соседний штаб задачи делегата определяются необходимостью для данного начальника иметь в соседних войсках свой глаз для надлежащего ориентирования о событиях, происходящих на фронте соседа и в особенности в районе стыка с соседом. Выбор делегата и ясная постановка задачи, оттенение характера его обязанностей имеют большое значение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Оперативная работа войсковых штабов, как ближайших вспомогательных органов командования в области управления войсками, для правильной своей постановки требует большого внимания не только к крупным вопросам боевой действительности, но—сплошь и рядом—и к деталям, мелочам. Черновая, мало заметная, лишенная внешней эффектности, но кропотливая, всегда напряженная, в огромном большинстве случаев крайне срочная, эта работа требует разносторонних знаний, большой подготовки и привычки и усидчивому труду.

„Непогрешимы мы не были, но прилежны были" (ф. Куль).

Значение хорошего штаба велико. Если вся техническая сторона управления осуществляется планомерно, без перебоев—это значит, что штаб хорошо организован и налажен.

Если же на-лицо неуменье или отсутствие надлежащей системы и организации работы данного штаба, последствия не замедлят оказаться, и—в первую очередь—на войсках.

Вот несколько характерных исторических примеров, иллюстрирующих влияние штабной работы на ход боевых действий:

1) В сражении под Аустерлицем штаб русско-австрийской соединенной армии не имел точных сведений о противнике. Знаменитая диспозиция генерал-квартирмейстера Вейротера, написанная на нескольких листах, наполненная трудными названиями местных предметов, запутанная так, что ни понять, ни запомнить ее не представлялось возможным, доставленная в войска к 6 час. утра и предписывающая начало движения в 7 часов,—эта диспозиция сыграла роковую роль в жестоком поражении армии, численно превосходившей неприятеля и прекрасно настроенной;

2) Допущенные маршалом Сультом нарушения элементарных правил штабной службы в отношении редакции распоряжений, способов написания и доставки явились одной из существенных причин проигрыша Наполеоном сражения у Вартелоо.

3) Ошибка в названии населенных пунктов в приказе, составленном в штабе итальянского экспедиционного корпуса перед боем при Ади в 1897 г. привели к разгрому итальянцев (пленение $^4/_5$ итальянских войск) и полному отказу Италии от задуманного предприятия.

4) Отсутствие надлежащей связи главной германской квартиры со своими армиями вызвало в период Марнского сражения миссию подп. Хенча, роль которого всем хорошо известна.

Подобных примеров можно привести множество. Каждый из участников войны в состоянии вспомнить из собственного опыта, какую роль играли в боях те или иные дефекты и промахи штаба. Запоздалое получение распоряжения, плохая, не ясная, не точная редакция их, вызывающая длительную трату времени на переговоры и раз'яснения, неверно зашифрованные или искаженные при передаче телеграммы, смысл которых трудно понять, неорганизованность снабжения топографическими картами войск, отсутствие должного ориентирования частных исполнителей,—эти и им подобные вопросы, надлежащее разрешение которых находится всецело в руках и на

обязанности штаба, нередко имели место в процессе штабной работы, вызывая трения и шероховатости в боевой деятельности войск.

На войне, в ббях, где всякая ошибка искупается кровью бойцов, нет мелочей, всякая деталь, всякий штрих, как бы ни ничтожны и мелочны не казались они на первый, поверхностный взгляд имеет свое определенное значение и свою роль в общем порядке условий, определяющих достижение победы или возможность поражения.

Прав был тов. Троцкий, в свое время сказавший: „плохо переписанный приказ—один из элементов, из которых подчас складывается поражение".

Н. Варфоломеев.

Приложение № 1
к стр. 157.

Диспозиция Манчжурской армии № 2,

гор. Ляоян, 16 августа 1904 г. 5 ч. 10 м. дня (отправлено в 11 ч. веч.).

(2 верст. и 20-ти верстн. карты).

На перемену.

15-го сего августа I, II и IV армии противника развернулись на фронте: Пегоу—долина р. Танхе—д. Ванбазай—Чандяпуцзы—Шахо—Дунтай.

Вверенная мне армия сосредотачивается в Ляоянском районе.

Крайний правый фланг армии охраняется отрядом г.-м. Косоговского, силою 6½ бат., 9 сот. 16 ор., расположенным на линии Даван—Каулитунь.

Крайний левый фланг охраняется отрядами по линии Бен—Сиху—Дамен—Син-цзин-тин, общей силой 6 бат., 10 ор., 12 сот.

При дальнейшем наступлении противника вверенной мне армии дать ему твердый отпор на укрепленной позиции по линии деревень: Мастунь — Дацзыпи — Сяонсы — Синьлитунь — Уидягоу — Кудяцзы—Яючи—Сяку—Сань-янцзы—Тацзыпу—Сыквантунь.

1. Боевая часть.

а) Г.-л. барон *Штакельберг.*

1 В.-Сиб. стр. див.	12 бат., 8 пул.
1 „ „ арт. бриг.	32 ор.
9 „ „ див.	12 бат.
9 „ „ арт. бриг.	32 ор.
Уссурийск. кон. бриг.	6 эск. 4 сот.
1 В.-Сиб. сап. б-н	1 бат.
	24 бат., 8 пул., 64 ор., 6 эск., 4 сот., 6 кон. ор. 1 сап. бат.

Оборонять позицию на высотах севернее линии д. д. Маетунь—Дацзын—Сяоянсы – Синьлитунь и охранять район к востоку до ручья, протекающего от д. Сандяцзы в Тасы, держа связь с 3 Сиб. арм. корпусом.

б) Г.-л. *Иванов.*

3 В.-Сиб. стр. див.	12 бат.
3 „ стр. бриг.	32 ор.
6 „ стр. див.	12 бат.
6 „ арт. бриг.	32 ор.
1 и 6 кон.-горн. батареи	8 ор.
2 Чмилинский каз. полк	6 сот.
2 В. Сиб. сап. бат.	1 бат.
	24 бат., 64 ор.. 6 сот., 8 конно-горн. ор., 1 сап. бат.

Оборонять участок позиции от высот севернее д. Кудяцзы до дороги от дер. Сычаню к д. Мындяфан и охранять район к западу до ручья, протекающего от д. Сандяцзы в д. Тасы, держа связь с 1 Сиб. арм. корпусом.

в) Г.-л. *Случевский.*

9 пех. дивизия	16 бат.
9 арт. бриг.	48 ор.
31 пех. див.	16 бат.
31 арт. бриг.	64 ор.
1 В.-Сиб. горн. бат.	8 ор.

Оборонять участок позиции от дороги между д.д. Сычаню Мындяфан до д. Сяпу.

1 и 2 В.-Сиб. морт. бат. . . . 12 морт.
1 Оренбургский каз. полк. . . 6 сот.
6 сап. батальон . . . . . 1 бат.

32 бат., 112 ор., 8 горн. ор., 12 морт., 6 сот., 1 1 сап. бат.

г) Ген. от кав. бар. *Вильдерлинг.*

3 пех. дивизия . . . . . 16 бат.
3 арт. бриг . . . . . 48 ор.
35 пех. дивизия . . . . . 16 бат.
35 арт. бриг. . . . . 64 ор.
2 отд. кав. бригада . . . . . 12 эск.
Уссурийский каз. полк . . . . . 3 сот.
Терско-Кубанский кон. полк . . 6 сот.
4 Забайкалк. каз. батарея . . . 6 ор.
17 сап. батальон . . . . . 1 бат.

32 бат., 112 ор., 12 эск., 9 сот., 6 кон. ор., 1 сап. бат.

Охранять левый фланг армии. Для сего:
Оборонять позицию правого берега р. Тайцбыхе вверх от д. Сыквантунь и держа связь с отрядом в Бень-Сиху.

2. Общий резерв.

а) Г.-л. *Зарубаев.*

2 Сиб. пех. дивизия. . . . . 12 бат.
2 „ „ арт. бригада . . . . 32 ор.
3 „ „ дивизия . . . . . 16 бат.
2 Верхнеудинский, каз. полк . 6 сот.
4 В.-Сиб. сап. бат. . . . . 1 бат.

28 бат., 32 ор., 6 сот., 1 сап. бат.

Стать за северной городской стеной.

б) Г.-л. *Засулич.*

5 В.-Сиб. стр. див. . . . . 12 бат., 8 пул.,
5 „ арт. бригада . . . . . 32 ор.,
7 Сиб. каз. полка . . . . . 2 сотни.
3 Сиб. саперн. бат. . . . . 1 бат.

12 бат., 8 пул., 32 ор., 2 сот. 1 сап. бат.

Стать у д. д. Ситудяваузы Сюдятунь.

в) Г.-л. *Дембовский.*

2 бриг. 54 пех. дивизии . . . . 8 бат.
7 и 8 бат. 26 арт. бриг. . . . . 16 ор.
2 бриг. 71 пех. див. и 282 пех. Черноярск. полк . . . . . 11½ бат.
6, 7 и 8 бат. 28 арт. бриг. . . . 24 ор.
1 Аргунский каз. полк . . . . 6 сот.
5 В.-Сиб. сап. бат. . . . . 1 бат.

19½ бат., 40 оруд., 6 сот. 1 сап. бат.

Частям расположиться:
54 пех. дивизии с ее артиллерией, 4 сотнями казаков и саперам у д. Шахе севернее.
Частям 71 пех. дивизии с ее артиллерией и двумя сотнями казаков на правом берегу р. Тайцзыхе, у г. Ляояна.

г) Г.-м. *Самсонов.*

Сибирская каз. дивизия . . . . 19 сот.
3-я Забайк. каз. батарея . . . 6 ор.

19 сотен, 6 кон. орудий.

Расположиться восточнее д. Янцялиньцзы за линией фортов.

3. Охранение флангов возлагаю:

левого

на ген. от кав. бар *Вильдерлинга,*

правого

а) Св. Е. В. г.-м. *Мищенко.*

Отдельная Забайк. каз. бриг. . . 11 сот. 6 к. ор.
Уральская каз. бриг. . . . . 10 сот.
20 кон. батарея . . . . . 6 кон. ор.

21 сотня, 12 кон. ор.

Ст. у д. Улунтай и охранять правый фланг армии к западу от ж. д. до р. Тайцзыхе, на фронте д. Сиплунтай-Таньван, поддерживая связь с отрядом в Сяобей-хе.

б) Г.-м. *Грекова* (Владимира).

5 Иркутск. Сиб. пех. полк . . . 1 бат.
282 пех. Черноярск. полк. . . . 2 роты.
4 Сиб. арт. див. . . . . 6 ор.
2 бриг. Оренб. каз. див. . . . . 12 сотен.
4 Уральск. каз. полк . . . . . 2 сотни.
11 кон. батарея . . . . . 6 ор.

1½ бат., 6 ор., 14 сот., 6 кон. ор.

Охранять правый фланг армии по правому берегу р. Тайцзыхе.
Для чего:
Батальону 5 Иркутского пех. полка, 4 ор. 4 сиб. арт. дивизиона, 2 сотням 4 Урал. каз. полка—занимать мостовые переправы у Сяо-бей-хе и наблюдать участок между Сяо-бей-хе и Даваном. Двум ротам 282 Черноярского полка, 2 ор. 4 сиб. арт. дивизиона и одной сотне Оренб. казаков составить промежуточный отряд между Сяо-бей-хе и фортом № 8. Остальным силам стать у д. Хечун-пу и освещать местность между Сяо-бей-хе и Даваном.

4) Позиционную артиллерию установить распоряжением инспектора армии.

5) Линию фортов к западу от железной дороги до правого берега р. Тайцзыхе и форт № 8 занять частями 5 Иркутского пех. полка и 2 сот. 4 Сиб. каз. полка по распоряжению начальника гарнизона Ляоянского укрепленного района г.-м. *Маслова.*

6) Главный перевязочный пункт—у железнодорожной станции *Ляоян.*

7) Летучие артил. парковые бригады эшелонировать распоряжением командиров корпусов в корпусных районах, согласно данных особо указаний.

8) Обозы эшелонировать на назначенных корпусам дорогах, прикрытие к обозам—по распоряжению командиров корпусов.

9) Донесения посылать первоначально в г. Ляоян в главную квартиру, которую связать телеграфными и телефонными линиями с местами нахождения командиров корпусов, их распоряжением.

От каждого корпуса назначить к начальнику штаба армии по два офицера-ординарца.

10) Распоряжением командиров корпусов назначить дороги, по которым части должны следовать для занятия позиций; исправить таковые и обозначить указателями. Войскам изучить эти дороги.

11) Заместители: ген.-лейтенант *Сахаров,* ген. от кав. бар. *Вильдерлинг.*

12) Позиция занимать по распоряжению командиров корпусов.

Командующий армией,
генерал-ад'ютант *Куропаткин.*

Начальник штаба,
генерал-лейтенант *Сахаров.*

Приказание по 2-й японской армии.

от 8 (21) июля 1904 г.

§ 1. Армии атаковать 9 июля фронт Сятанчи — Чжудядяньцзы (на Мандаринской дороге).

§ 2. 3 дивизии (без двух эскадронов и одного полка) выступить из Гаоцзятуня в 4 ч. утра; границы отведенной ей полосы наступления: на востоке—линия Юдятунь—Шихуяцза; на западе—Чаоцзятунь—Люцзятунь. Дивизии оставить временно в Чаоцзятуне небольшой отряд для прикрытия наступления 6 дивизии. 3 дивизии придается 13 арт. полк.

§ 3. 5 дивизии наступать восточнее 3-й, в связи с нею и овладеть участком от высоты около Шухуяцза до Сятанчи включительно. Дивизии оставить временно в Чаоцзятуне небольшой отряд для прикрытия наступления 3 дивизии.

§ 4. 6 дивизии (без двух эскадронов и одного полка) выступить из Чаоцзятуня в 4 ч. у. и наступать западнее 3-й; западная граница предоставленной ей полосы наступления: линия Ситай — Сигланьганцзы. Откинув противника, дивизии оказать содействие 4 дивизии для оттеснения последнего и от фронта; кроме того поддерживать связь с 3-й дивизией, занимая участок от Люцзятуня включительно до Сигнальганцзы включительно же.

§ 5. 4 дивизии (без полуэскадрона, одной батареи и одного батальона) перейти к западу от Чжуздяньцзы (на Мандаринской дороге) и оставить особый отряд (один батальон, батарея и взвод сапер) в Хайшаньчжае для обеспечения левого фланга и тыла армии.

§ 6. Кавалерийской бригаде (Акиямы) охранять левый фланг армии и произвести разведку правого фланга армии противника и тыла ее; бригаде придаются 3 и 6 кавал. полки (без одного эскадрона каждый).

§ 7. Штаб отдельной артиллерийской бригады и 15 арт. полк будут следовать за 6 дивизией через Даволангун.

§ 8. Армейский резерв: по полку от 3 и 6 дивизии — собраться в 8 ч. у. в Даволангуне.

§ 9. Штабу армии перейти из Хешантуня в Чаоцзятунь через Таналин.

Подписи:

Серия Г. Начдив 4, 6, 11, 29, 54, 56, 15 кав., копии Комзап Наштаревоенсовет, комгруппы северной и командарм 16.

Бешенковичи 13 мая 1920 г. 1 ч. 30 м. Приказ 15 армии 19/оп. карта 3 версты.

1. Противник пассивен.

2. 15 армии поставлена Комзапом задача: 14 мая с рассветом стремительно атаковать противника и восемнадцатого мая овладеть районом м. Шрапочизна, ст. Новодруцк, Докшицы, устье реки Сергучь (впадает в Березину). Разграничительные линии между 15 и 16 армиями Сенно—Устье р. Сергучь (у впадения в реку Березину) м. Новочайна, все включит. 16 армии.

3. Северной группе приказано форсировать четырнадцатого мая реку зап. Двину в районе Дисна—Полоцк атаковать противника в направлении ст. Загатье. 16 армия не позже 17 мая форсировав р. Березину будет наступать в Минском направлении.

4. Приказываю: Начдивам 4, 6, 11, 29, 53 и 56 с рассветом 14 мая перейти в решительное наступление с целью уничтожения первой польской армии и выхода к 18 мая на линию Щарковщизна ст. Новодруцк—Докшицы устье р. Сергуч Начкавдив 15 сосредоточить кавдивизию 14 мая в районе ст. Оболь и Улла держа ее полной боевой готовности для выполнения особой задачи.

5. В разграничительные линии, указанные в приказе № 18/оп. вносятся следующие изменения: А) между 15 и 16 армиями Сенно, устье р. Сергуч, м. Новогайка, Б) между 53 и 4 дивизиями м. Шарковщизна, м. Лужки, Кульган, Бабыничи, Орехново, Козьяны, кроме Орехново, включительно 4 дивизии, В) между 4 и 11 дивизиями оз. Вешнянское, м. Глубокое м. Плиса ст. Зябки, м. Селище, Гвозды, Ладосна, все включительно 11 дивизии, Г) между 11 и 56 дивизиями р. Березина от истока до оз. Пишалов, оз. Межужоль, Филиппова, Воронь, Неключи, включительно 56 дивизии, Д) между 56 и 29 дивизиями р. Поня от Г. Дв. Небышин до устья оз. Московица ф. Пышно Слободка Макошино р. Улла от истока до ф. Городенцы все включит. 29 дивизии, Е) разграничительные линии в сторону нашего тыла без перемен.

6. Подтверждаю всем начдивам отданные словесно командзапом и мною распоряжения об оставлении минимального количества в резервах дивизий и бригад, дабы при первом ударе, пользуясь значительным превосходством в силах, сразу смять противника (при первом ударе должны принимать участие в бою: от 6 дивизии 8 полков, от 53 див.—8 полков, от 4 дивизии—6 полков, от 11 дивизии—7 полков, от 56 дивизии—5 полков и от 29 дивизии—8 полков).

7. С началом отступления противника должно начаться неотступное преследование его нами.

8. Всем частям быть осмотрительными в расходовании огнеприпасов: их мало и кроме того затруднительна их доставка к частям.

9. Полевой штарм переходит 12 мая в г. Дв. Бочейково.

Подписи:

Приложение № 4.
к стр. 160.

Перечень сведений, помещаемых в приказах.

Марш.

I ЧАСТЬ.

1) Общее положение (включая сюда перечень сведений о пр-ке и указания о роли соседних крупных войсковых единиц).
2) Общие условия выполнения марша.
3) Охранение (если нужно).
4) Выполнение движения: а) зоны марша или образование колонн (схема—приложение, если надо), б) повинности, налагаемые для движения, в) связь (если нужно).
5) Образ действий, которого нужно держаться в случае встречи с противником (если надо).
6) Остановка в конце марша (если нет необходимости в специальном приказе).
7) Размещение квартир.
8) Передача сведений.
9) Коммуникации—движение—охраняемые дороги.

II ЧАСТЬ.

1) Движение парков и обозов (если оно не урегулировано в I части).
2) Снабжение: а) провиант, б) вокзалы или центры снабжения, в) движение полковых обозов.
Секции распределения и резерв. Секция снабжения в армейск. к-се установит для частей, не приданных дивизиям, детали выполнения, б) свежее мясо—вопрос о первом месте назначения для автом. секций снабжения свежим мясом (В к-се строго определить центры доставки для частей, не приданных дивизиям), в) движение поездов (если они спец. предназначены для снабжения провиантом), гурта скота и т. д. г) разл. предписания, касающиеся питания или составления рационов, зоны эксплоатации и т. д. (если нужно).
3) Санитарная служба: эвакуация, сборные пункты.
4) Ветер. служба: эвакуация, сборные пункты лошадей.
5) Почтовый кур'ер (если нужно).

Наступление.

I ЧАСТЬ.

1) Перечень сведений о противнике.
2) Общее положение.
3) Роль крупной войсковой единицы.
4) Сведения о ролях соседних крупных войсковых единиц.
5) Зона действия.

6) Идея маневра.
7) Атакующие войска: состав (пехота, броневики) и распределение, организация командования.
8) Артиллерия: состав, распределение, роль, место нахождения.
9) Предписания, касающиеся развития атаки (если нужно).
10) Связь атакующих войск: а) друг с другом, б) с соседями.
11) Обеспечение атаки (если надо) разведка, защита.
12) Резерв в распоряжении командования: состав, организация командования, роль.
13) Аэронавтика: а) авиация, б) аэростатика.
14) Кавалерия.
15) Инженерные войска, саперы, распределение, роль (если надо).
16) Место командования.
17) Передача сведений.
18) Сообщения.

II ЧАСТЬ.

1) Снабжение артиллерии припасами, место нахождения органов снабжения припасами.
2) Снабжение другими боевыми припасами.
3) Санитарная служба: местонахождение санитарных отрядов, эвакуация.
4) Предписания, относящиеся к введенным в бой войсковым частям, непосредственно для боя не нужным: а) боевые обозы: распределение, место нахождения организации командования, б) броневики (секция снабжения и размещения, секция транспорта).
5) Парки и обозы крупной единицы.
6) Жандармерия на поле боя.
7) Снабжение провиантом.
8) Ветеринарная служба (если надо).
9) Почтовая служба (если надо).

Оборона.

I ЧАСТЬ.

1) Перечень сведений о противнике.
2) Общее положение.
3) Роль крупной войсковой единицы.
4) То же соседних крупных войсковых единиц.
5) Сектор крупной войсковой единицы.
6) Общая концепция обороны.
7) Основная оборонительная позиция: решение о занятии, занятие, организация.
8) Позиция прикрытия.
9) Роль частей ее занимающих: охранение (если надо), разведка, защита.
10) Общее расположение линейных войск.
11) Связь их: а) друг с другом, б) с соседями.
12) Артиллерия: состав, распределение, роль, местонахождение.
13) Бронечасти.
14) Инженерные войска: саперы.
15) Аэронавтика: а) авиация, б) аэростатика.
16) Кавалерия.

17) Резерв в распоряжении командования: состав, организация, роль, местонахождение.
18) Командные посты и генеральные квартиры.
19) Передача сведений.

II ЧАСТЬ.

1) Снабжение артиллерии боевыми припасами.
2) Снабжение пехоты боевыми припасами.
3) Снабжение инженерных частей материалом.
4) Санитарная служба.
5) Предписания, касающиеся частей линейных войск, удерживаемых в тылу, местонахождение боевых обозов, полковых обозовв, пелонов.
6) Парки и обозы крупной войсковой единицы.
7) Тыловая полиция.
8) Снабжение провиантом и топливом: а) провиант, б) свежее мясо, в) топливо и солома для ночлега (если надо), г) различные предписания.
9) Ветеринарная служба.
10) Почтовые кур'еры (если надо).

ПЕРЕЧЕНЬ

материалов, которыми пользовался автор.

1. *Головин.*—Служба Генерального Штаба.
2. *Бронсарт-фон-Шеллендорф.*—Служба Генерального Штаба.
3. Служба Генерального Штаба (курс лекций, читанных во Французкой высшей воен. школе в 1919—1920 г.г.).
4. *Гейсман.*—Генеральный штаб, часть I. Генеральн. штаб до Наполеона I.
5. Полк. *Фори* и майор *Ружо.*—Общая тактика. Курс лекций Польской воен. академии.
6. *Кюльман.*—Курс общей тактики. Часть I.
7. *Н. Шварц.*—Организация управления.
8. *Ганс Куль.*—Германский Генеральный Штаб.
9. *Е. Шиловский.*—О технической стороне управления армией в гражданскую войну.
10. Германский устав. Вождение и бой соединенных родов войск.
11. *А. Свечин.*—История военного искусства. Часть III. Новейшее время.
12. *А. Незнамов.*—Из опыта русско-японской войны.
13. *А. И. Андогский.*—Военно-исторические примеры.
14. *Е. Шиловский.*—Записки по штабной службе (рукопись).
15. *Е. Н. Сергеев.*—От Двины к Висле.
16. Временный английский устав Пол. Службы. Том II. Ведение операций (перевод с офиц. издания 1920 г. с дополнениями и изменениями 1920 г., издание Разведупра штаба РККА).
17. Польский устав Полевой Службы. 1921 г.

LIBRARY
The Society Russian Veterans
Of the World War
Sec. III N. 144
34

Н. ВАРФОЛОМЕЕВ.

ТЕХНИКА ШТАБНОЙ СЛУЖБЫ.

ОПЕРАТИВНАЯ СЛУЖБА ВОЙСКОВЫХ ШТАБОВ (В ВОЕННОЕ ВРЕМЯ).

ВЫСШИЙ ВОЕННЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ.
МОСКВА. 1924.

лавлит 19474. Тираж 3000.

Типо-Литография Военной Академии Р. К. К. А. Москва.
Ул. Льва Толстого, д. № 16 (бывш. Хамовнический пер.). Телеф. № 4-79-55.

ОГЛАВЛЕНИЕ.

стран.

От автора VI
Введение 1

ОТДЕЛ I.

Управление войсками; аппарат управления.

ГЛАВА I.

I. Роль и задачи командования 3
1. Общие положения 3
2. Постановка боевого решения 4
а) замысел (идея) операции 4
б) принятие боевого решения 5
3. Управление боевыми действиями 5
4. Общее руководство обеспечением боевой готовности войск 9

II. Аппарат управления 10
1. Цель и назначение 10
2. Организация аппарата (Полевое Управление войск) 11
3. Взаимоотношения командования и отделов Полевого Управления . 12

Выводы 14

ГЛАВА II.

Штаб, как отдел Полевого Управления.

I. Краткий очерк развития штабов; характер их работы в различные эпохи 15

II. Современный штаб, его роль и значение 22
1. Положение штаба 22
2. Общий характер и об'ем оперативной деятельности штаба 24
3. Взаимоотношения штаба 28
а) с командованием 28
б) с войсками 30
в) с различными отделами Полевого Управления 31
г) с высшими и низшими штабами 35

III. Условия успешной работы штаба 35
1. Надлежащая организация работы 35
а) общая цель организации 35
б) разделение труда и специализация 36
в) подбор и размещение сотрудников 39
г) распределение работы по отделам 43
2. Основания работы отделов штаба 44
а) непрерывная осведомленность об обстановке 44
б) активность и инициативность 45
в) моральная ответственность перед войсками 46
г) тесное сотрудничество отделов 47
3. Штабная дисциплина 49
а) внутренняя 49
б) внешняя 49

IV. Роль и значение начальника штаба 49
1. Роль начальника штаба в области оперативного управления . . . 49
а) руководство разработкой решения (подготовкой данных для его принятия) 49
б) предложение решения 52

2. Взаимоотношения начальника штаба с командованием 54
3. Руководство службой штаба 56
а) начальник штаба—идейный ответственный руководитель работы штаба 56
б) приемы и методы руководства работой штаба 57
. Устройство и служба оперативной части штабов 60
1. Организация оперативной части различных штабов 60
2. Оперативная часть штаба армии; ее организация и устройство . . 60
3. Оперативный отдел 61
а) его устройство и круг ведения 61
б) роль и значение оперативных отделов 65
ыводы 65

ОТДЕЛ II.

Оперативная работа войсковых штабов.

ГЛАВА I.

Подготовка и осуществление решения начальника; наблюдение за исполнением.

. Подготовка оснований для решения начальника: 67
1. Учет боевой обстановки 67
а) сущность учета; общая цель его 67
б) организация работы по учету 68
2. Работа по учету обстановки 78
а) сбор сведений об обстановке 78
б) первоначальная обработка сведений 82
в) окончательная обработка сведений 86
3. Доклад начальника штаба: 86
а) составление доклада (разработка его) 86
б) производство доклада 90
4. Значение учета, как базиса решения начальника 92
. Проведение в жизнь решения начальника: 92
1. Общие положения 92
а) боевые распоряжения, как средство выявления решения начальника 92
б) эволюция боевого управления 93
в) основания современной отдачи распоряжений 94
2. Боевые распоряжения 103
а) письменный приказ, как основное средство управления 103
б) виды боевых распоряжений 104
1. Общий приказ 107
2. Отдельные (частные) приказы 109
3. Приказания 110
4. Предварительные распоряжения 112
5. Наставления 116
I. Наблюдение за исполнением 116
1. Исполнение; требования к нему 116
2. Оперативный контроль; его значение и сущность 117
3. Техника контрольной работы 124
ыводы 125

ГЛАВА II.

Техника оперативной работы войсковых штабов.

Зачение технических приемов в работе 127
. Техника делопроизводства 129
1. Общия положения 129
2. Поступление и хранение бумаг 136
3. Обращение бумаг 141
4. Сохранение военной тайны 145
III. Техника составления распоряжений 148
1. Порядок составления 148
2. Содержание общего приказа 153
3. Форма 159
4. Редакция 161
IV. Техника передачи распоряжений 168
1. Порядок передачи 168
а) выбор средства передачи 168
б) наблюдение за передачей 174
2. Размножение; множительные приборы 176
V. Техника оперативной информации 179
1. Общие оперативно-информационные доклады 179
а) цель подобных докладов 179
б) порядок производства докладов 180
2. Частные ориентировки (подчиненных войск и соседей) 182
3. Оперативные сводки 183
а) составление сводок 183
б) содержание сводок 186
VI. Техника составления описания операций 188
1. Значение подобных описаний 188
2. Составление описаний 189
Выводы 195

ГЛАВА III.

Особые случаи оперативной службы представителей войсковых штабов.

I. Общие положения 197
1. Надобность в подобных случаях 197
2. Условия успешного выполнения 198
а) личные свойства командируемых 198
б) осведомленность в обстановке и планах и намерениях командования 199
в) обеспечение командируемых материальными средствами 201
II. Командировние для связи с войсками и низшими штабами: 201
1. Задачи командируемых 201
2. Метод и способы работы 203
III. Делегирование для связи в соседние штабы 207
1. Задачи делегата 207
2. Способы и приемы работы 209
Выводы 211
Заключение 213